



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Norfin**

Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliários, S.A.

Universidade Europeia – **Laureate** International Universities

Norfin – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliários, S.A.

Relatório de Estágio para a Obtenção do Mestrado em Empreendedorismo e  
Gestão da Inovação  
(2.º Ciclo Pós-Bolonha)

## **O Processo de Pagamento e Controlo de Rendas**

Caso de Estudo: Controlo de Pagamento de Rendas

Sara Filipa Pateira Firmino de Almeida Loureiro

Lisboa

Junho 2015

# **O Processo de Pagamento e Controlo de Rendas**

Caso de Estudo: Controlo de Pagamento de Rendas

Relatório de Estágio para a conclusão do Mestrado em Gestão  
(Pós-Bolonha)

Por:

**Sara Filipa Pateira Firmino de Almeida Loureiro**

Licenciada em Gestão

Elaborado sob orientação de:

**Engenheiro Luís Filipe Cabral Faria Frias Dias**

Director Coordenador de Fundos de Investimento Imobiliários

**Doutor Alberto Carneiro, Universidade Europeia – Laureate International  
Universities**

## Agradecimentos

---

É requerida bastante paciência e disposição para alguém se predispor a estar ao lado daqueles que percorrem o caminho estudantil. Oferecer todo o apoio necessário não é, de todo, algo simplista e facilmente exequível. Por essas grandes qualidades, aliadas ao auxílio financeiro que todo este curso de Mestrado exigiu, o meu Muito Obrigada aos meus pais que se demonstraram incansáveis e sempre presentes quando necessitasse.

Por toda a motivação dada, por todas as horas despendidas (e todas as dores de cabeça) a minha eterna gratidão a Miguel Ângelo Alves Amaral que se provou um ser humano com elevadas capacidades de auto-controlo, paciência e tolerância; tudo qualidades recentemente descobertas.

Um agradecimento à Norfin – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliários, S.A., representada pelo Dr. João Filipe de Brion Ramires Sanches e Eng.º António Manuel Bartolomeu Vilhena (sócios executivos da mesma) e Dra. Carla Lourenço (directora) pela possibilidade de realização do Estágio Curricular. Ao meu orientador na empresa, Eng.º Luís Filipe Dias, por todo o bom ambiente que mantém e toda a disponibilidade prestada.

Em último lugar, mas não menos importante, não poderia falta um especial parágrafo de gratidão pela confiança depositada na minha pessoa, apesar de toda a minha ausência nos últimos meses, ao meu tutor de Estágio, Doutor Alberto Carneiro.

## Índice Geral

Agradecimentos.....	3
Índice das Figuras.....	6
Índice dos Gráficos.....	7
Lista de Abreviaturas.....	8
Resumo.....	10
Palavras-chave.....	12
<b>Capítulo I – Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Escolha do trabalho de final de curso.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Apresentação e objectivos do estágio.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Organização do estágio curricular e respectivas fases.....</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo II – Norfin – SGFII, SA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. A Norfin – SGFII, S.A.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Missão e valores.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Fundos de investimento imobiliários.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Fundos de investimento relevantes para o estudo de caso.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo III – O Sector Imobiliário .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Ambiente externo.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.1. O sector imobiliário em Portugal.....</b>	<b>19</b>
<b>a. O valor económico do sector.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.2. Contexto legal e fiscal.....</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo IV – Processos e Actividades do Departamento de Inquilinos .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Introdução à gestão do processo.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.1. Definição de processo.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.2. Classificação dos processos.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2. Serviço de outsourcing – Glinnt.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.1. As actividades da Glinnt.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3. O processo de candidatura.....</b>	<b>30</b>
<b>4.4. Introdução à gestão do processo.....</b>	<b>31</b>
<b>4.5. A problemática do controlo de pagamentos.....</b>	<b>32</b>
<b>4.5.1. Definição do processo.....</b>	<b>32</b>
<b>4.5.2. Os problemas existentes.....</b>	<b>32</b>
<b>4.6. O processo via Norfin – SGFII, S.A.....</b>	<b>35</b>

4.6.1. <i>Teste ao processo.</i> .....	38
4.7. O processo via <i>Glintt</i> .....	39
Capítulo V – Possíveis Processos de Melhoria .....	41
5.1. Barreiras e dificuldades. ....	41
5.2. Propostas apresentadas.....	41
5.2.1. <i>Proposta 1.</i> .....	41
5.2.2. <i>Proposta 2.</i> .....	42
5.2.3. <i>Proposta 3.</i> .....	42
5.2.4. <i>Proposta 4.</i> .....	42
5.2.5. <i>Proposta 5.</i> .....	42
5.2.6. <i>Proposta 6.</i> .....	43
5.3. Conclusões.....	43
Capítulo VI – Conclusões.....	45
6.1. Resultados esperados. ....	45
6.2. Avaliação global do estágio.....	45
6.2.1. <i>Implementações efectuadas</i> .....	45
6.2.2. <i>Aprendizado.</i> .....	45
Referências .....	48
1. Referências bibliográficas.....	48
Anexos .....	51
Anexo 1 – Contrato de arrendamento. ....	52

## Índice das Figuras

---

Figura 1 – Investimento no Setor Residencial (2007/2013) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	22
Figura 2 – Proporção de Invetimento por Tipo de Utilização dos Imóveis (1997/2013) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	22
Figura 3 - Instituições Financeiras – Degradação Sectorial .....		25
Figura 4 – A <i>Glintt</i> na Europa e no Mundo.....		299
Figura 5 – Os Departamentos da <i>Glintt</i> .....		30
Figura 6 – Ponto Dois da Cláusula Quarta do Contrato de Arrendamento .....		3333
Figura 7 – Ponto Cinco da Cláusula Quarta do Contrato de Arrendamento .....		33
Figura 8 – Excerto de Extrato Bancário .....		34
Figura 9 – Exemplo de Envio de Comprovativos .....		36
Figura 10 – Transferências Exemplificativas .....		36
Figura 11 – Extrato Bancário em Excel com identificação da Figura 9 .....		37

## Índice dos Gráficos

---

Gráfico 1 - Distribuição dos Tipos de ativos da Norfin - SGFII, SA.....	16
Gráfico 2 - Volumes de Investimento por Sector (1990/2013).....	21
Gráfico 3 - Volume de Investimento por Tipo de Investidor no ano de 2014 .....	23

## Lista de Abreviaturas

---

**AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio externo de Portugal

**ALP** - Associação Lisbonense de Proprietários

**ATM** – Caixa Automática

**BAPOP** – Banco Popular

**BCP** – Millennium BCP

**BPM** - *Business Process Management*

**CA** – Contrato de Arrendamento Habitacional

**CAE** – Código de Actividade Económica

**CIS** – Código de Imposto de Selo

**CGD** – Caixa Geral de Depósitos

**DCR** – Departamento de Controlo de Rendas

**DD** – Débito Directo

**EC** – Estágio Curricular

**ERP** – *Enterprise Resource Planning*

**FII** – Fundos de Investimento Imobiliário

**FIIAH** – Fundo de Investimento Imobiliário para Arrendamento Habitacional

**Glintt** – *Global Intelligent Technologies*

**IFNM** – Instituição Financeira Não Monetária

**IHRU** - Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana

**IVA** – Imposto sobre Valor Acrescentado

**JLL** - Jones Lang Wootton

**NIB** – Número de Identificação Bancário

**RGICF** – Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras



**RL** – Responsabilidade Limitada

**SA** – Sociedade Anónima

**SGFII** – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliários

**UP's** – Unidades de Participação

---

## Resumo

---

O presente documento corresponde ao Relatório de Estágio Curricular efectuado como parte integrante e conclusiva do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação, na Universidade Europeia – *Laureate International Universities*. O Estágio foi realizado na Norfin – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliários, SA, no Departamento de Controlo de Rendas (DCR) e no Departamento de Inquilinos durante o período compreendido entre 01 de setembro de 2014 e 11 de outubro de 2014. O DCR é sito em Lisboa, na Norfin – SGFII, SA e o Departamento de Inquilinos localiza-se na Quinta da Beloura, Sintra (na empresa subcontratada – *Glintt*) e realizam, conjuntamente, a análise e reconciliação de pagamentos de rendas dos inquilinos (residentes dos imóveis arrendados) de dois Fundos de Investimento Imobiliário para Arrendamento Habitacional pertencentes à Norfin – SGFII, SA.

O Relatório está estruturado em 6 capítulos ao longo dos quais se apresenta o trabalho realizado na prossecução do Estágio curricular (EC): O Processo de Pagamento e controlo de Rendas.

No decorrer do primeiro Capítulo é feita uma breve introdução ao Estágio e apresentação dos objectivos expectantes aquando da sua escolha. É, igualmente, apresentada a organização e respectivas fases deste processo.

No segundo Capítulo é dada ênfase à apresentação da empresa de acolhimento do estágio, bem como aos Fundos de Investimento Imobiliários (FII).

Uma vez relevante o ambiente externo em que o sector imobiliário se encontra, faz parte deste documento uma abordagem a este tema, localizado no Capítulo 3. São apresentados o valor económico deste, bem como as ameaças e oportunidades e feita uma pequena introdução ao conceito de Instituições Financeiras.

Uma vez que o EC está inserido na área de Gestão de Processos, é incorporada uma breve abordagem a este tema no Capítulo 4, que engloba, também, a explicação do processo de pagamento e controlo de rendas. Nesta altura do relatório, são apresentados os dois processos de controlo existentes: o Processo via Norfin – SGFII, SA e o Processo via *Glintt*

No penúltimo Capítulo, são apresentadas as barreiras e dificuldades detectadas ao longo do Estágio, bem como as propostas de melhoria aos processos de identificação e controlo em estudo e conclusões.

O 6.º e último Capítulo é dedicado aos resultados esperados pela estagiária e à avaliação do quadro geral do estágio referindo o aprendizado ao longo da execução do EC.

Palavras-chave

---

Controlo; pagamento; rendas; inquilinos.

## Capítulo I – Introdução

---

### 1.1. Escolha do trabalho de final de curso.

No âmbito da conclusão do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação da Universidade Europeia, Grupo *Laureate Internacional Universities*, é conferido o Grau de Mestre mediante a apresentação de um Trabalho Final de Curso, conforme Art. 25.º, 1. Disposições Gerais, 1.2: “*O Trabalho Final de Curso será obrigatoriamente um Estágio Curricular ou um Projecto Aplicado ou uma Dissertação*”, descrito no Regulamento Académico.

Fazendo proveito da inserção em ambiente corporativo com o propósito de não só conhecer e explorar processos como também da possibilidade de trazer uma nova abordagem em áreas identificadas como passíveis de intervenção, o Estágio Curricular apresentou-se como o caminho mais aliciante a desenvolver.

O Estágio Curricular proposto foi efectuado na Sociedade Privada Independente Norfin – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliários, S.A., no âmbito de dois Fundos para Arrendamento Habitacional por esta explorados: Solução Arrendamento e Arrendamento Mais.

### 1.2. Apresentação e objectivos do estágio.

O trabalho de Estágio efectuado está centrado no seio de controlo de pagamento das rendas dos inquilinos, englobando o possível melhoramento deste de forma a torná-lo mais eficiente, melhorando os procedimentos e reduzindo tempos de execução.

O processo passa pela análise aprofundada de todas as etapas do actual processo de Controlo de Pagamento de Rendas, identificação e caracterização das etapas passíveis de medidas de melhoria e apresentação de propostas de alteração e implementação, bem como o acompanhamento das mesmas.

Em Setembro de 2014 foi estimado um montante de rendas pagas por identificar que ascenderam os 16 029,00€. Com o intuito de redução de inquilinos em regime de falso contencioso, era expectável para a minha pessoa um aprendizado a nível organizacional, pessoal, grupal e individual. Aliado a este aprendizado, esperava-se conseguir aplicar algumas temáticas que têm vindo a ser abordadas ao longo de toda esta minha carreira profissional.

O grande objectivo deste Estágio Curricular era atingir a eficácia de controlo no pagamento das rendas, por parte dos inquilinos, através da eficiência de processos a propor. Contudo, outros objectivos foram estipulados, tais como o desenvolvimento de aptidões de negociação com terceiros, englobamento no ambiente corporativo, crescimento profissional, aplicações de conceitos curriculares: aplicação de noções de gestão, administração, finanças, técnicas e, acima de tudo, conclusão do Estágio com uma nota de louvor.

### **1.3.Organização do estágio curricular e respectivas fases.**

O Estágio foi organizado e planeado com uma sequência de processos e observações:

1. Verificação de todo o processo de Controlo;
2. Análise das possíveis formas de melhoramento;
3. Proposta de eventuais e variados processos a implementar;
4. Implementação das melhores práticas de controlo, susceptíveis de serem adaptadas ao tipo de negócio presente.

## Capítulo II – Norfin – SGFII, SA

---

### 2.1. A Norfin – SGFII, S.A.

A Norfin – Sociedade Anónima é uma Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, com sede sita na Avenida da República N.º 35, no Quarto Piso, em Lisboa – Portugal, constituída em Junho de 1999 encontra-se regulada pelo Decreto-Lei N.º 60/2002 de 20 de Março e baseia o seu negócio única e exclusivamente à gestão de activos e projectos imobiliários.

Segundo o Relatório de Negócios da IGNIOS, de Capital Social de 500 000,00€ e com 100 000 acções de Valor Nominal de 5,00€, a entidade de acolhimento Norfin – SGFII, SA está registada com o Código de Actividade Económica (CAE) principal N.º 66300 – Actividades de Gestão de Fundos -, em serviços de promoção comercial e serviços de apoio ao investimento directo estrangeiro em Portugal, e a administração em representação dos participantes de um ou mais fundos de investimento imobiliário.

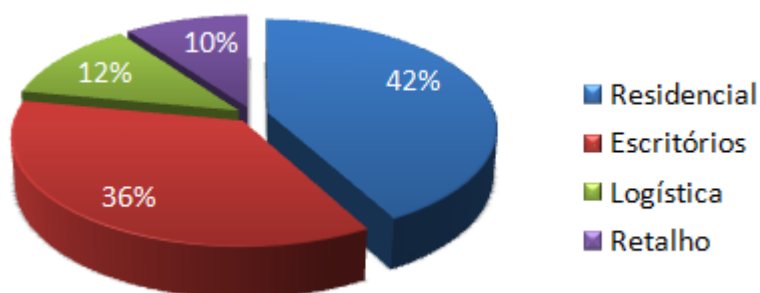
Recentemente com os escritórios encerrados na vizinha Espanha, a Norfin – SGFII, S.A. tentou expansão *WorldWide*, também para o Brasil. É detentora de variados prémios e reconhecimentos públicos, publicados no site [www.norfin.pt](http://www.norfin.pt), tendo sido reconhecida durante 9 anos consecutivos com o prémio de Melhor Empresa de Investimento Imobiliário pela *Euromoney*. Foi, inclusive, a 1.ª Sociedade gestora a gerir fundos segmentados.

Os Fundos de Investimentos sobre a competência gestora da Norfin – SGFII são de carácter fechado, significando que estes são constituídos por Unidades de Participação (UP's) cuja sua subscrição, por norma, só é possível durante um período estipulado, ocorrendo o seu resgate apenas na data de liquidação do fundo. A Organização desenvolve e gere 15 (quinze) fundos: Vision Escritórios, Office Park Expo, Logística e Distribuição, Imocar, Novimove, Europa, Lusofundo, Trindade, Lisfundo, Lucasfin, Ibéria, Oportunidade, Belas Artes, Solução Arrendamento e Arrendamento Mais.

Infra encontra-se um gráfico circular, actualizado em Dezembro de 2013, que visa dar conhecimento da distribuição de activos sob gestão da empresa, divididos por sector.

**Gráfico 1**

*Distribuição dos tipos de Ativos na Norfin – SGFII, S.A.*



Fonte. [www.norfin.pt](http://www.norfin.pt)

## 2.2. Missão e valores.

A Missão da SGFII Norfin, SA é expressa do seguinte modo:

*“Acrescentar valor na Gestão de Investimentos e Activos Imobiliários, através de uma abordagem integrada de competências de engenharia e financeiras, actuando com integral independência, rigor, ética e responsabilidade social garantindo o total alinhamento de interesses com investidores”.* (Sanches, 2015)

De encontro à Missão e com o intuito de prestar um serviço de excelência, estão os valores pelos quais a empresa se rege. Foca-se, então, em 5 pontos fulcrais:

1. Ética e Responsabilidade social;
2. Ambição;
3. Rigor;
4. Colaboração;
5. Excelência.

A interligação existente entre estes 5 valores que harmoniza uns com os outros, permite à empresa alcançar a Missão e objectivos estipulados.



### **2.3. Fundos de investimento imobiliários.**

Os fundos do investimento resultam da aplicação de poupanças que geram patrimónios podendo ser detentores destas, entidades individuais e/ou colectivas. Na Organização em questão, as suas aplicações são, unicamente, em bens imóveis.

Para além da Sociedade Gestora, na generalidade dos casos, actuam neste mercado outras instituições tais como Entidades Bancárias.

Os FII podem ser abertos, fechados ou mistos, consoante o tipo das unidades de participação. Os FII fechados são de subscrição particular e mostram ser os que maior interesse apresentam para os investidores na promoção dos investimentos imobiliários no país.

As vantagens existentes na aplicabilidade do património investido nestes fundos assentam-se num acompanhamento e gestão deste património efectuado por profissionais especializados na área – fomentando uma segurança do investimento superior à dos investimentos directos –, um limite do risco do investimento devido à existência de normas legislativas e regulamentares, o fácil acesso de um pequeno aforrador a investimentos que, de outra forma, seriam inatingíveis; redução dos custos de transacção face a operações paralelas em nome individual e a existência de um alto nível de clareza de informação devido à coacção de prestação periódica de informação, existente. (Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios, 2010)

### **2.4. Fundos de investimento relevantes para o estudo de caso.**

Iniciados em 2012 na Norfin – SGFII, S.A., os Fundos de Investimento Imobiliários para Arrendamento Habitacional (FIIAH) são instrumentos financeiros cujo objectivo é o de estimulação do arrendamento habitacional não impossibilitando, contudo, o direito de opção de compra. Estes Fundos mostram ser, hoje em dia, ser a maior fatia representativa sob gestão da empresa.

A Norfin – SGFII, S.A. é, presentemente, gestora dos dois FIIAH's objectos de estudo, do corrente Estágio Curricular. Muito similares entre eles no que concerne a normas fiscais e processuais, os fundos Solução Arrendamento – Fundo de Investimento Imobiliário para Arrendamento Habitacional e Arrendamento Mais – Fundo de Investimento Imobiliário para Arrendamento Habitacional distinguem essencialmente no seu público-alvo. O primeiro – pioneiro – é parte integrante de um “Programa de

Emergência Social – Mercado Social de Arrendamento” que, conforme o nome indica, visa dar resposta às necessidades habitacionais das classes sociais mais carenciadas que não apresentam capacidades financeiras para arrendamento em mercado livre. (Programa de Emergência Social, 2012) Assim sendo, as rendas mensais de arrendamento rondam os 320,00€, sendo que variam entre os 100,00€ e os 770,00€. No que concerne ao segundo, o fundo Arrendamento Mais foi iniciado em Novembro de 2013 e é focado para um segmento mais alto, com uma média de mensalidade (naturalmente) bem mais elevada, cujos valores podem ir desde 150,00€ até 2 590,00€.

Ambos os Fundos possuem imóveis espalhados por todo o país. Estes imóveis foram adquiridos através de parcerias com variados Bancos, sendo eles: Banco Popular (BAPOP), *Millennium* BCP (BCP), Novo Banco, Caixa Geral de Depósitos (CGD), Montepio, Banif e Santander. Assim, o fundo Solução Arrendamento conta com cerca de 3 660 imóveis e o Arrendamento Mais com 1 450, perfazendo um total de cerca de 5 000 imóveis.

## Capítulo III – O Sector Imobiliário

---

### 3.1. Ambiente externo.

A Comunidade Europeia e em especial a economia portuguesa tem apresentado ao longo dos últimos anos uma fragilidade recessiva; debilitada. A sua recuperação económica só foi vista em meados de 2013, encontrando-se Portugal livre do Programa de Assistência Económica e Financeira apenas em Maio de 2014.

Durante estes últimos 3 anos, verificou-se um notável esforço que vai de encontro à melhoria das contas externas e consolidação orçamental, contribuindo para a estabilização da actividade económica e crescimento da procura interna privada. Observamos diminuições graduais dos custos de financiamento bancários que ajudam à boa especulação por parte das empresas estimulando, assim, o investimento. (Banco de Portugal, 2014)

É expectável, então, que no período entre 2014 e 2016 se dê um ritmo de crescimento que vai de encontro ao projectado para a zona Euro, através da aceleração da procura interna privada e crescimento das exportações. (Lusa, 2014)

Luís Menezes Leitão, presidente da Associação Lisbonense de Proprietários (ALP), defende a opinião de que “é preciso abandonar de vez o paradigma de regresso à compra de casa” (Leitão, 2015). Conivente com a opinião do presidente da ALP está o presidente do Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana (IHRU) – Vítor Reis – que acredita que as condições de mercado actualmente vigentes em Portugal não permitem que as famílias voltem ao antigo modelo, aquisição habitacional (Reis, 2015b)

#### *3.1.1. O sector imobiliário em Portugal.*

O ciclo da indústria do mercado imobiliário em Portugal mostra-nos uma maturidade com oferta de qualidade. (AICEP, 2015)

Numa Nota Informativa publicada em Fevereiro de 2015, a PLMJ – Sociedade de Advogados, Responsabilidade Limitada (RL) anuncia o notório aumento do volume de investimentos no sector imobiliário, estimando-se um volume de negócios neste setor de mais de 1.000 milhões de euros para o corrente ano.

Segue-se uma tendência do mercado imobiliário português para o aumento da Reabilitação Urbana – que contribui para a regeneração de cidades importantes como Lisboa e Porto -, aumento do Investimento Imobiliário Estrangeiro – muito deste oriundo de França e China, para programas como os “Golden Visa” -, abrandamento da Retração

do Sector da Construção – derivado da crescente reabilitação urbana de edifícios degradados - e expectável Descida dos Spreads Bancários bem como os mínimos históricos apontados pelas taxas *Euribor* (Soares, 2015) – impactando positivamente os negócios imobiliários e financiamento de novos projectos. (PLMJ, 2015)

A unanimidade é notória: para que se promova e dinamize o Mercado de arrendamento, é necessária aposta e o investimento na reabilitação urbana. Entre 1987 e 2011, apenas 1,7% do investimento estatal foi em reabilitação e estimam-se serem necessários desembolsar 1,7 mil milhões de euros para a promoção e incentivo deste investimento. (Reis, 2015b)

As imobiliárias acreditam, assim, na saída da crise do sector imobiliário, após um balanço francamente positivo no primeiro semestre de 2014, após a saída da *Troika* de Portugal. Apontam, contudo, obstáculos à actividade a restritividade bancária, a instabilidade do mercado de trabalho, a diminuição do poder de compra, a mediação ilegal e o desinvestimento económico.

As oportunidades viram-se, agora, para o mercado de arrendamento habitacional de preços mais reduzidos. O portal *CasaYes* foi sujeito a 41,5% de pesquisas para valores de renda abaixo dos 300,00€ mensais e apenas 20,6% acima dos 500,00€ (Forra, 2015)

O desenvolvimento do mercado de arrendamento depende, então, da aposta em programas como Programa Reabilitar para Arrendar e o novo regime Excepcional da Reabilitação Urbana (JLL, 2014)

### *a. O valor económico do sector.*

Os FII nacionais foram criados em 1985 e desde então apresentam um forte crescimento e desenvolvimento. A indústria destes fundos - que variam entre escritórios, retalho, habitacional entre outros - é responsável pela gestão de ativos de um valor que ascende os 13 mil milhões de euros.

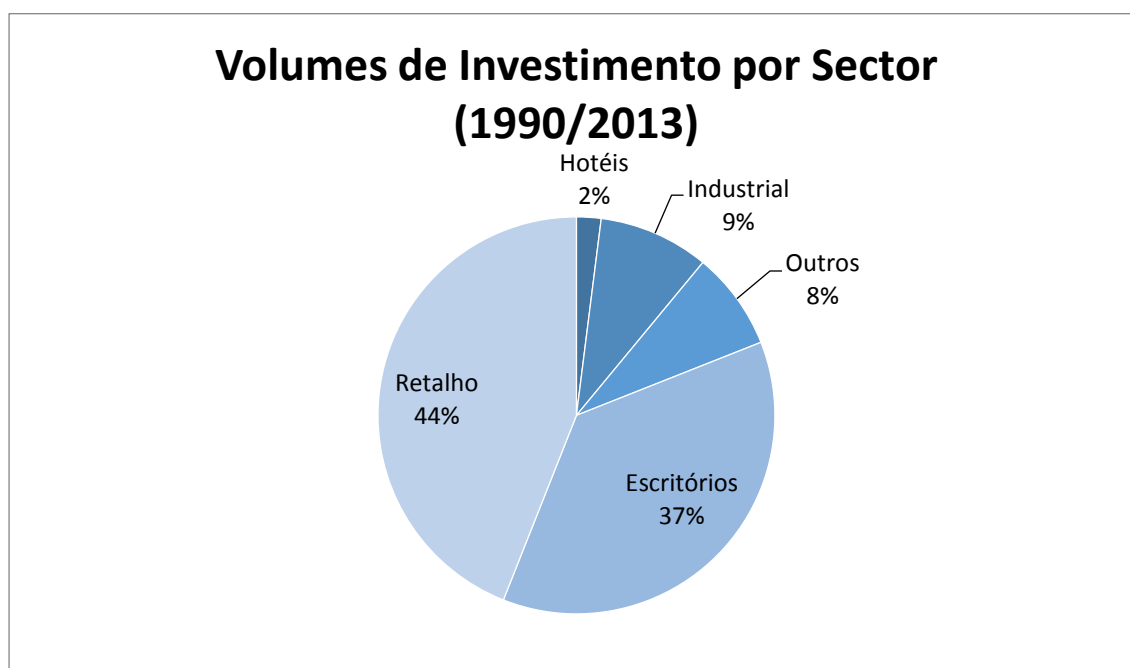
Em 1998, os volumes de investimento em Portugal subiram de 180 milhões de euros para 400 milhões, representados por 90% de capital estrangeiro. A crise de 2008-2013 veio a nublar a ideia de Portugal como um país rentável e compatível com outros mercados emergentes onde o risco de mostrava comparavelmente inferior. Uma oportunidade que, contudo, não foi suficiente para evitar a ausência de investidores estrangeiros durante os 7 anos críticos.

Com o Gráfico 2 apercebemo-nos do sector residencial (outros) ligado a um mercado pouco ativo, acreditando-se estar na base deste acontecimento o mercado de arrendamento muito pouco profissionalizado, aliado a um enquadramento legal pouco chamativo.

Devido ao período de crise, maioritariamente o mercado residencial passou por diversas dificuldades, quer pelos entraves de apoio ao financiamento pelas entidades bancárias quer pelo rendimento e hábitos dos portugueses. Um estudo realizado pela IHRU mostrou que o arrendamento diminuiu 56% comparativamente com o ano de 1960 cuja fatia era de 60%, evidenciando-se como uma problemática da crise vigente. (JLL, 2015)

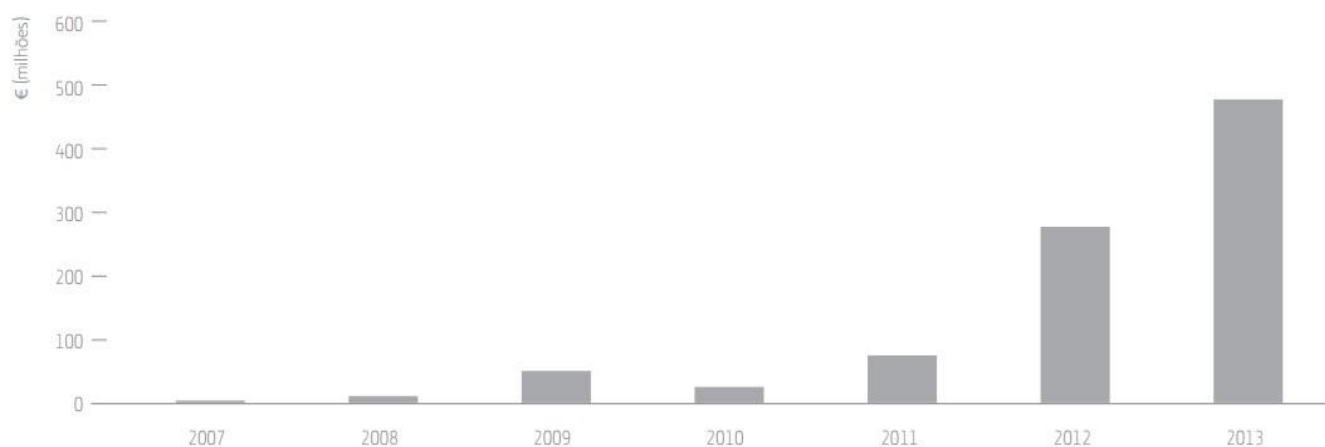
**Gráfico 2**

*Volumes de Investimento por Sector (1990/2013)*



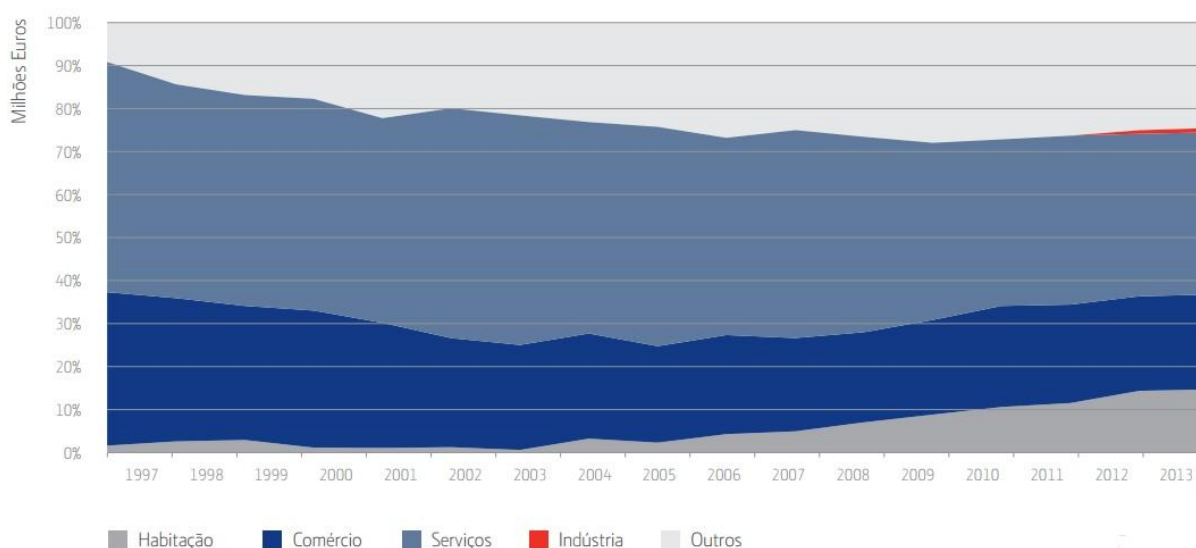
Fonte. AICEP, 2015

Após o lançamento dos FIIAH, com a promulgação do novo regime de arrendamento urbano em 2006, a parcela que o mercado residencial ocupa apresenta uma fase de crescimento, encontrando-se em 2013 acima dos 500 000 000,00€. (AICEP, 2015)

**Figura 1***Investimento no Setor Residencial (2007/2013)*

Fonte. AICEP, 2015

Com o avançar dos anos, a representatividade deste segmento aumentou significativamente em 2007 e hoje atinge os 1 500 milhões € de activos sob gestão, conforme é possível verificar na figura 2.

**Figura 2***Proporção de Investimento por Tipo de Utilização dos Imóveis (1997/2013)*

Fonte. AICEP, 2015

O Sector Imobiliário passa a ter em Portugal, como se pôde verificar, um elevado peso e importância na economia nacional que obriga a soluções de dinamização deste sector. Para fazer face às necessidades de investimento neste, o Governo Português tomou medidas de concessão que visam autorizações de residência para investidores estrangeiros. Estas concessões são permitidas quando, num período mínimo de 5 anos, os investidores estrangeiros comprovem:

- Transferência de capitais de valor igual ou superior a 1 milhão de euros;
- Criação de uma empresa que crie, pelo menos, 10 postos de trabalho;
- Aquisição de bens imóveis cujo valor seja igual ou superior a 500 000,00€.

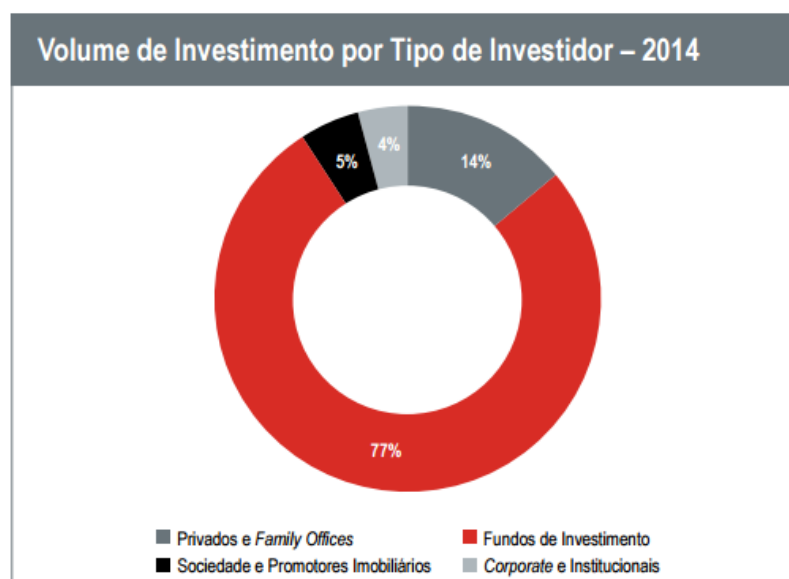
(Reis, 2015a)

Passando para o prisma europeu, o mercado imobiliário da Europa atingiu em 2014 um investimento total de 202 mil milhões de euros, representando um aumento de 26% face ao homólogo. Globalmente falando, o investimento total atingiu os 700 mil milhões de dólares, encontrando-se a Europa a registar um crescimento acima dos 20%, com Portugal a atingir os 185%.

2014 apresentou-se como um ano de viragem, onde os investidores canalizaram os seus interesses para a aquisição de activos nacionais, onde os Fundos de Investimento lideraram sem margem de dúvidas conforme o Gráfico 3.

**Gráfico 3**

*Volume de Investimento por Tipo de Investidor no ano de 2014*



Fonte: JLL

Apesar das oportunidades que se avizinham nos próximos trimestres, o arrendamento carece, ainda, de “medidas de estímulo muito fortes” (Guimarães, 2015)

### *3.1.2. Contexto legal e fiscal.*

São consideradas Sociedades Anónimas as empresas portuguesas de maior dimensão, onde o seu capital social é dividido em acções e obrigatoriamente constituído por um montante inicial mínimo de 50 000,00€ e 5 acionistas.

A transmissão de acções nas SA não está sujeita a forma especial (contrariamente à forma escrita obrigatória nas Sociedades Por Quotas) podendo, contudo, ter restrições.

No que concerne à informação acerca dos respectivos accionistas, esta pode não ser tornada pública, permitindo a confidencialidade de titularidade do respectivo capital social detido. (IAPMEI, 2005)

Estando as sociedades gestoras de FII sujeitas à autorização de constituição e supervisão por parte do Banco de Portugal, a actividade da Norfin, SA obedece, também, às regras e requisitos da Comissão do mercado de Valores Imobiliário (CMVM), estando sujeita à sua supervisão desta, igualmente.

No que concerne ao enquadramento fiscal os FIIAH's encontram-se, actualmente, regidos por alguns benefícios fiscais.

Contudo, a liquidação de Imposto de Selo é, de acordo com o n.º 2 do artigo 27.º do Decreto-Lei n.º 7/2015 de 13 de janeiro do Código do Imposto de Selo (CIS), obrigatória. Assim, conforme o n.º 2 (Arrendamento e Subarrendamento) da Tabela Geral do Imposto de Selo anexada ao CIS, o seu valor é estipulado em 10% “sobre o valor da renda” mensal. Atendendo ao Imposto Municipal sobre Imóveis, o n.º 6 do artigo 8.º do Decreto-Lei N.º 64-A/2008 respeitante ao Regime Especial Aplicável aos FIIAH e às SIIAH decreta a sua isenção nos prédios urbanos “*destinados ao arrendamento para habitação permanente que integrem o património dos fundos de investimento*”.

De acordo com os n.ºs 1 e 2 do artigo 71.º do Decreto Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro, os FIIAH encontram-se, ainda, isentos do pagamento de Imposto sobre o Rendimento Colectivo.

A isenção do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) não é específica para FIIAH mas estes enquadram-se nas locações dos imóveis estipulados pelo Decreto-Lei 394-B/84, n.º 29 do artigo 9.º do Código do IVA. Assim, ambos os fundos em questão são dispensados da liquidação de IVA aquando do arrendamento de bens imobiliário.



O Banco de Portugal prevê o enquadramento de Instituições como Financeiras e Não Financeiras. De acordo com esta instituição reguladora, as instituições financeiras são instituições que, não sendo de crédito, exercem actividades específicas distintas. A sua actividade principal deverá consistir e enquadrar-se numa lista de operações predispostas pela lei. Entre estas operações, encontram-se:

- Participações em emissões e colocações de valores mobiliários e prestação de serviços correlativos;
- Consultoria, guarda, administração e gestão de carteiras de valores mobiliários;
- Gestão e consultoria em gestão de outros patrimónios. (Portal do Cliente Bancário, 2009)

No seguimento destas descrições, a Norfin – SGFII, S.A. encontra-se classificada pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF) como Instituição Financeira Não Monetária (IFNM), designadamente “Auxiliar Financeira”.

**Figura 3**

*Instituições Financeiras – Desagregação Sectorial*

		Banco de Portugal		Obs.
		Outras instituições financeiras monetárias	Bancos Caixas económicas Caixas de crédito agrícola mútuo Fundos do mercado monetário	
Instituições Financeiras	Instituições financeiras monetárias (IFM)			IC IC IC
	Instituições financeiras não monetárias (IFNM)	Outros intermediários financeiros	Fundos de investimentos excepto fundos do mercado monetário	
			Sociedades de capital de risco	SF
			Sociedades de Factoring	IC
			Sociedades Financeiras	SF
			Sociedades Financeiras para aquisições a crédito	IC
			Sociedade gestora de participações sociais (do sector financeiro)	OEE
			Sociedades de locação financeira	IC
			Intermediários Financeiros - Outros	SF/IC
		Auxiliares financeiros	Agências de câmbio	SF
			Sociedades correctoras	SF
			Sociedades gestoras de fundos de investimento	SF
			Sociedades gestoras de patrimónios	SF
			Auxiliares Financeiros - Outros	SF
		Sociedades de seguros e fundos de pensões		

Fonte. Associação Portuguesa de Bancos, 2014

No que concerne à regulação do arrendamento de imóveis, este é regulado no Código Civil, ao abrigo dos termos do “Novo Regime do Arrendamento Urbano” (NRAU), pela Lei N.º 67/2006 de 27 de Fevereiro.

## Capítulo IV – Processos e Actividades do Departamento de Inquilinos

---

### 4.1. Introdução à gestão do processo.

#### 4.1.1. Definição de processo.

Com o intuito de explicar em que consiste a gestão de processos, importa definir o que estes são e o que envolvem.

Dá-se o nome de processos às sequências de actividades que estão interligadas. Citando Pires (2004), processos são “um conjunto de actividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma empresa ou organização, inter-relacionadas entre si e com uma entrada e uma saída claramente definidas”.

Pelos autores Lopes e Capricho (2007), é nomeado de “processo”:

- Processos globais do negócio;
- Sistemas multifuncionais usados pela empresa,
- Processos de gestão,
- Processos funcionais dos departamentos da empresa;
- Qualquer procedimento ou tarefa;

e este terá de satisfazer os seguintes critérios: ter objectivos a atingir, ser sistemático, ser passível de realização e ter aprovação dos responsáveis.

#### 4.1.2. Classificação dos processos.

De acordo com Pires (2004) os processos podem ter 3 classificações:

- **Processos Integradores;**
- **Processos Críticos**, significativos ou operacionais;
- **Processos de Suporte** – Estes processos centram-se no apoio aos colaboradores e a outros processos e são sujeitos a orientações internas. Os processos de Suporte são essenciais ao funcionamento da organização e, desta forma mostram-se como sendo os processos relevantes para estudo de caso.

Os processos representam o atingir de um objectivo, uma entrada (ou *input*) e uma saída (ou *output*). Os objectivos são representados pela meta a alcançar através do processo executado, uma entrada é apresentada como as variáveis necessárias para atingir este e um *output* o desfecho daquele. A título exemplificativo, uma empresa apresenta um processo de recebimento de valores por parte dos clientes onde o seu objectivo é assegurar que todas as contas estejam saldadas de forma correcta, sem valores pendentes e sejam reconciliadas de forma a garantir as condições contratuais. (Pires 2004)

Através da gestão de processos, pretende-se que o estudo de caso apresente valores de produtividade e eficácia visto que, de acordo com Santos (2008), “a melhoria da performance empresarial a partir da melhoria dos seus processos”.

#### **4.2. Serviço de *outsourcing* – *Glintt*.**

Foi contratada em Agosto de 2013, em regime de *outsourcing* e com o intuito de contactar directamente com os inquilinos, candidatos, mediadores e condóminos: a *Glintt – Global Intelligent Technologies*.

Como empresa conceituada, esta sociedade portuguesa opera como uma das maiores empresas a nível tecnológico, actuando não só na Europa como também em África e na América Latina, expandindo a sua presença em sectores importantes como a Banca, as Telecomunicações ou mesmo a Saúde.

**Figura 4***A Glintt na Europa e no Mundo*Fonte. *Glintt*. 2013

#### 4.2.1. As actividades da Glintt.

A *Glintt* é contratada com o intuito de prestar apoio aos fundos Solução Arrendamento e Arrendamento Mais através de um dos seus serviços: a *Glintt Consulting*. Cooperando a nível de implementação de *Enterprise Resource Planning* (ERP's) para suporte de gestão e *Business Process Management* (BPM), esta empresa aclara os processos informáticos e fomenta a interligação dos departamentos para maior rapidez e eficiência das actividades.

As actividades da *Glintt* podem ser divididas em três grandes grupos: o Departamento de Condomínios, o Departamento de Candidaturas e o Departamento de Inquilinos sendo este último o departamento mais relevante para o estudo. Cada departamento, tal como o nome indica, encontra-se alocado a diferentes áreas e possui, visivelmente, objectivos diferentes. Contudo, não é possível descurar a ligação existente entre o Departamento de Candidaturas e o Departamento de Inquilinos através do vínculo mediador-arrendatário.

Este grupo de cerca de quinze pessoas que trabalha no *BackOffice* realiza um trabalho fulcral e fundamental como gestor de todas as tarefas pré-*FrontOffice*, desde a pré-candidatura de um imóvel até à rescisão de um Contrato de Arrendamento.

**Figura 5**

*Os Departamentos da Glintt*



### 4.3. O processo de candidatura.

Um Contrato de Arrendamento Habitacional (CA) pertencente a qualquer um dos Fundos de Investimento Imobiliário para Arrendamento Habitacional (FIIAH) considera, obrigatoriamente, a alocação de pelo menos um inquilino/arrendatário, designado por Segundo Outorgante, a um imóvel. A cada CA é adjudicado um número de referência, o qual é atribuído consoante o número do imóvel (i.e. um Contrato de Arrendamento para o imóvel com o ID 10101 ficará com a referência de CA ID 10101).

Para uma melhor identificação e correspondência dos imóveis aos seus bancos parceiros, a Norfin – SGFII, SA atribuiu, primariamente, um número de série que permite a identificação directa com a Entidade Bancária em questão. Assim, todos os imóveis adquiridos ao BAPOP iniciam com o número de série 1, BCP o número 2 e assim sucessivamente até ao número de série 7, o Santander.

Todos os imóveis adquiridos e sob a gestão do Fundo Solução Arrendamento encontram-se identificados com a referência inicial de ID. Assim, a título de exemplo, um

imóvel adquirido ao BAPOP, pertencente ao Solução Arrendamento terá a referência de ID 10000. Por outro lado, um imóvel concernente ao Fundo Arrendamento Mais terá como referência inicial as letras AM e, caso seja um activo intangível outrora pertencente à CGD, designar-se-á, a título exemplificativo, como AM 40999.

Por conseguinte, os números dos Contratos poderão ter referências ID's ou AM's, consoante o fundo a que respeitam e poderão variar entre o número 10000 e o 79999, consoante a natureza da Entidade Bancária a que o imóvel pertenceu.

Cada arrendatário é detentor de um número interno de inquilino, o qual serve de identificação do mesmo, para qualquer um dos fundos. Pode, no entanto, mais do que um imóvel ser entregue ao mesmo número de inquilino e, inclusive, um Contrato de Arrendamento conter dois números de inquilino internos (multi-arrendamento), caso os mesmos requeiram, por exemplo, a repartição da renda e consequente divisão desta em dois recibos.

#### **4.4. Introdução à gestão do processo.**

O pagamento das rendas é, por regra, efectuado por Débito Directo (DD) através da assinatura de Autorização do Anexo I do Contrato de Arrendamento, pelo detentor do Número de Identificação Bancária (NIB) constante no Anexo do CA.

Em termos contabilísticos, a liquidação por meio de DD é facilitada uma vez que o DD origina um ficheiro proveniente do Banco CGD com toda a informação necessária para que a contabilidade salde a renda em Dívida dos inquilinos de uma só vez. Caso o departamento de operações e contabilidade se baseie na liquidação das rendas pelo extrato bancário e, consequentemente, uma a uma este extrato terá de ser revisto várias vezes devido à existência de pagamentos realizados por identificar e que ficam pendentes em Valores a Regularizar.

A liquidação das duas primeiras rendas – denominadas de “Rendas Iniciais” – está estipulada para ser efectuada aquando da assinatura do Contrato de Arrendamento com o mediador/empresa de mediação e esta liquidação é feita, ao contrário dos restantes pagamentos, através das redes de Caixas Automáticas (ATM). Cabe ao Departamento de Candidaturas gerar uma Entidade e Referência que consta, depois, na Cláusula Quarta do CA para que o pagamento seja efectuado aquando da assinatura do Contrato.

A Entidade será 21473 para o fundo Arrendamento Mais e 21385 no caso do Solução Arrendamento, a Referência é gerada através da inclusão dos 5 dígitos do CA,

seguidos do número de inquilino. Assim, um novo CA de referência ID 50123, com um número interno de inquilino 2500 com uma renda de 250,00€ mensais efectuará, a título de exemplo, o pagamento das duas rendas iniciais via ATM:

**Entidade 21385,**

**Referência 501232500**

**Valor 500,00€.**

Existem, de momento, 4 formas pelas quais é possível a recepção do pagamento das rendas por parte dos pagantes:

1. Débito Directo;
2. Entidade Referência;
3. Transferência Bancária;
4. Depósito.

## **4.5. A problemática do controlo de pagamentos.**

### ***4.5.1. Definição do processo.***

O processo de identificação e controlo do pagamento das rendas é efectuado simultaneamente pela Norfin e pela *Glintt*, afim dos extratos já identificados serem comparados, com o intuito de minorar os erros na identificação das rendas.

A identificação/Controlo de pagamentos das rendas baseia-se meramente na colocação da referência do CA no extrato bancário. Esta identificação do número do CA, através de fórmulas simples de Excel, gera a busca do número interno do inquilino, que permite posteriormente a liquidação da renda em Dívida nos programas *Fund Manager* e *Primavera*.

### ***4.5.2. Os problemas existentes.***

Conforme se pode verificar no exemplo do Contrato de Arrendamento no Anexo 1, os primeiros CA's facultavam na Cláusula Quarta, Ponto Dois, o NIB da Conta da CGD criada para efeitos de recepção de pagamentos de rendas.



**Figura 6**

*Ponto Dois da Cláusula Quarta do Contrato de Arrendamento*

DOIS – Neste acto, o **Arrendatário** liquida ao **Senhorio**, por transferência bancária para a conta com o seguinte NIB 0035 0127 00699525 930 08, o valor de € 440,00 (quatrocentos e quarenta euros), correspondente às rendas dos primeiros dois meses de vigência do contrato, Janeiro e Fevereiro de 2013, de que o **Senhorio** dá integral quitação sujeita a boa cobrança, vencendo-se as rendas seguintes no primeiro dia útil do mês anterior a que respeita.

Fonte. Contrato de Arrendamento para Habitação Permanente com Prazo Certo e com Opção de compra

Apesar do Contrato estipular apenas a liquidação das duas rendas iniciais por esta via, sendo as restantes por meio de DD conforme Ponto Cinco da Cláusula Quarta do CA, conforme Figura N.º 6 houve uma elevada adesão ao pagamento da renda mensal via transferência bancária. Especula-se que tal se deva ao facto de, conforme Figura N.º 5, a renda ser debitada “no primeiro dia útil do mês”, motivo para que uma parte dos arrendatários não tenha disponível o montante suficiente disponível. Tais motivos são, no entanto, alheios à empresa.

**Figura 7**

*Ponto Cinco da Cláusula Quarta do Contrato de Arrendamento*

CINCO – A renda será paga pelo **Arrendatário** mediante débito directo na sua conta bancária. O pagamento só se considera efectuado na data em que a respectiva importância puder ser livremente mobilizada pelo **Senhorio**.


Fonte. Contrato de Arrendamento para Habitação Permanente com Prazo Certo e com Opção de compra


Como resultado foram acusadas nos saldos bancários transferências não directamente identificáveis num montante de 932 339,95€ até Agosto de 2012.

Aliado à problemática de identificação deste montante de rendas, junta-se a falta de descrição por parte dos pagantes, reportando a Referência do Contrato a que respeita. Assim, a Norfin depara-se com extratos bancários incógnitos conforme a Figura N.º 7 abaixo demonstra.

**Figura 8**

*Excerto de Extrato Bancário*

**Caixa Geral de Depósitos**



ID: 41363229,  
Data de emissão: 15:34 11-11-2014

[Consultar saldos e movimentos à ordem](#)

Empresa SOLUCAO ARRENDAMENTO FUNDO INV IMOB  
Nº de identificação Fiscal 720012848

Dados da conta

Conta012769952- EUR - Conta Extracto

Saldo contabilístico200,00 EUR

Saldo disponível200,00 EUR

Dados da consulta

PeríodoÚltimo mês

Intervalo de11-10-2014 a 11-11-2014

Tipos de movimentoTodos

Data mov.	Data-valor	Descrição	Montante	Saldo contabilístico após movimento
11-11-2014	11-11-2014	DEPOSITO	200,00	200,00
11-11-2014	11-11-2014	TRF DULCE ISABEL PIRE	275,00	575,00
11-11-2014	10-11-2014	TRANSF IB 699525930	250,00	325,00
11-11-2014	10-11-2014	TRANSF IB 699525930	250,00	575,00
11-11-2014	10-11-2014	TRANSF IB 699525930	260,00	835,00
11-11-2014	10-11-2014	TRANSF IB 699525930	260,00	1095,00
11-11-2014	10-11-2014	TRANSF IB 699525930	350,00	1445,00
11-11-2014	10-11-2014	TRANSF IB 699525930	175,00	1620,00
11-11-2014	10-11-2014	TRANSF IB 699525930	250,00	1870,00
11-11-2014	10-11-2014	COB PAG SERV	8.235,00	10105,00
11-11-2014	11-11-2014	DEPOSITO	200,00	10305,00
11-11-2014	11-11-2014	TRF MARIA FELISMINA B	200,00	10505,00

Fonte. Caixa Directa

#### **4.6. O processo via Norfin – SGFII, S.A.**

O extrato “limpo” (sem quaisquer identificações) da conta corrente da CGD é enviado diariamente via correio electrónico. O mesmo é retirado da *Internet* por uma colaboradora independente da Norfin – SGFII, S.A. e passado via ficheiro Excel à pessoa da mesma empresa, designada para a identificação do extrato. Cada um dos Fundos (que detém contas em variadas instituições bancárias por segurança e estratégia) possuiu um ficheiro em Excel protegido com palavra passe, cujos saldos deverão ser actualizados consoante as operações de entrada e/ou saída efectuadas facultadas pelo extrato diário. Por conseguinte, após recepção do extrato bancário da conta alocada à recepção de pagamentos dos inquilinos, o mesmo é adicionado ao ficheiro Excel da conta corrente.

Contudo, o extrato bancário retirado apresenta-se débil e de difícil percepção dada a sua exposição, conforme Figura N.º 7. O recebimento dos comprovativos de pagamento de rendas que não foram efectuados via DD é realizado via e-mail juntamente com o extrato já preenchido – outrora enviado por identificar. Estes comprovativos de pagamento são enviados pelo departamento da Glintt, em variados suportes de ficheiros, usualmente o .JPEG e *Adobe Acrobat Document*. Tais comprovativos são enviados já identificados com a referência do CA, numa pasta comprimida (zipada) após recepção de um montante razoável de cerca de 40 comprovativos, sendo que o seu envio é feito, pelo menos, 1 vez por semana.

Figura 9

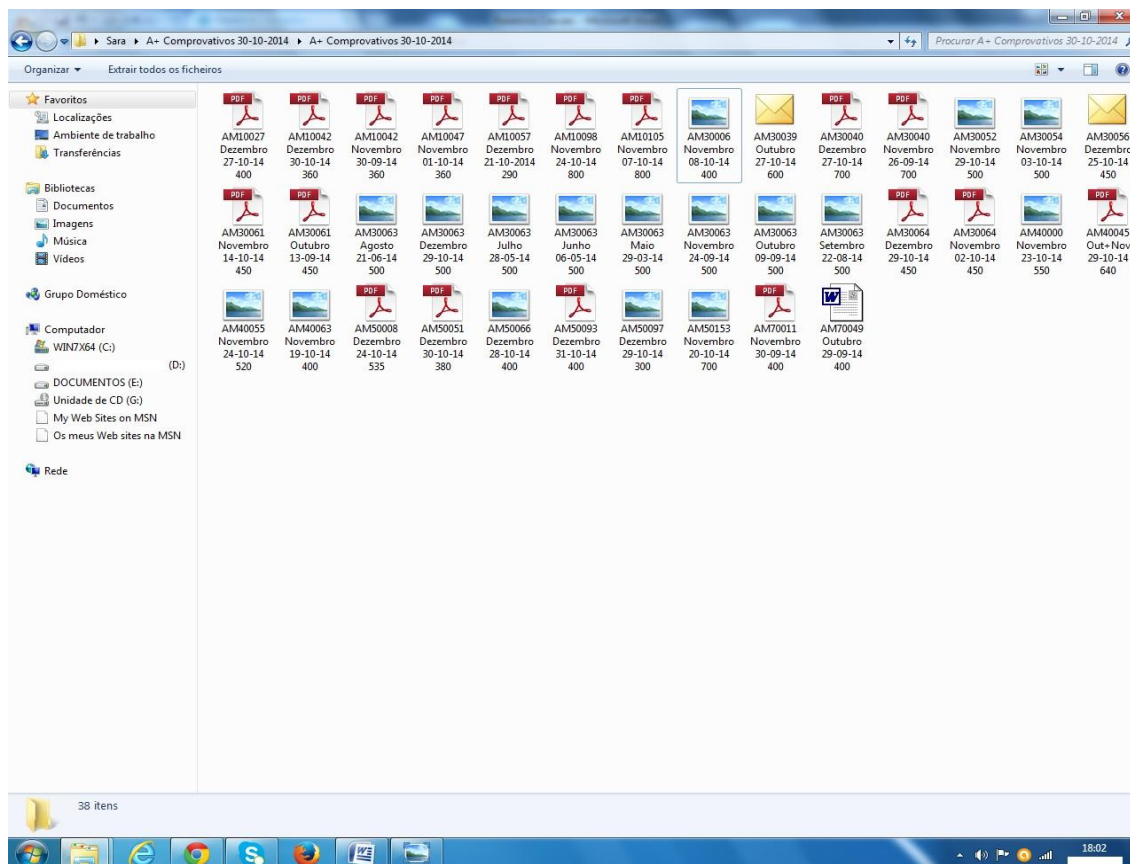
*Exemplo de Envio de Comprovativos*

Figura 10

*Transferências exemplificativas*

\*\*\* MULTIBANCO \*\*\*

N.CAIXA: 0036/0170/08 TRANSACÇÃO: 03024  
 CONTA: 002156025 2014/11/07 14:14  
 MULTIBANCO \*\*\*\*\*0949 00  
 ID. : 501649F71

---

TRANSFERENCIA MULTIBANCO  
 N. MOVIMENTO CARTÃO: 12

NIB DESTINO: 0035 0127 0069 9474

IMPORTANCIA A TRANSFERIR: 500,00 Euro

NOME DO DESTINATARIO:  
 ARRENDAMENTO MAIS FUNDO INVEST IMOB

Para o mesmo Banco:  
 Crédito no próprio dia,  
 Para outro Banco:  
 - Até às 15h do dia útil:  
 Crédito até ao 1º dia útil seguinte.  
 - Depois das 15h ou em dia não útil:  
 Crédito até ao 2º dia útil seguinte.

Poupe já! Faça aqui transferências para a sua poupança desde 10 euros/mês!

---

NÃO ACEITE NOTAS TINTADAS

---

\*\*\* OBRIGADO \*\*\*

**Transferência nacional normal**

Operação realizada com sucesso.

Prioridade	Normal
Conta a debitar	Conta à Ordem 8337
NIB - Conta Destino	0035 0127 00699474
IBAN	PT50 003501270069947
Nome do beneficiário	Arrendamento Mais
Descritivo para a conta destino	AM 10056 Renda de 3BT
Moeda	EUR
Montante	200,00 EUR
Enviar aviso de transferência para	rtinsb@gmail.com

PrintId: MaVd76YDQ41HN9AB9pj1xkhUJxN82KB/Z4Fvg+eJd7cxcKP51hozXZSgFNOmXf6lIR6U4KwIq4RK0QeFBw2olC9TKY1  
 Date: 07-11-2014

Após recepção dos comprovativos, estes são impressos, identificados manualmente com a referência do CA e, associando a sua data valor de transferência e montante transferido, identificados no extrato bancário em Excel.

Utilizando a transferência da Figura 9 do AM 10056, o mesmo seria identificado da seguinte forma:

**Figura 11**

*Extrato Bancário em Excel com identificação da Figura 9*

	A	B	C	D	E	F	G	H
7								
8								
10				<b>ARRENDAMENTO MAIS</b>			06-05-2015	
11				<b>CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS</b>			CONTA Nº 0127699474	
12								
13								
14	data	data val	movim	descrição	débitos	créditos	saldo	Nº ir
15	LD+BC							
1759	8-Nov-14	8-Nov-14	transf	Renda AM50067		460,00	5	114
1760	9-Nov-14	8-Nov-14	transf	COB PAG SERV		1.160,00	26	#
1761	9-Nov-14	8-Nov-14	transf	TRANSF IB 699474030		500,00		#N/A
1762	9-Nov-14	7-Nov-14	transf	TRANSF IB 699474030		450,00		#N/A
1763	9-Nov-14	8-Nov-14	transf	TRANSF IB 699474030		300,00		#N/A
1764	9-Nov-14	8-Nov-14	transf	TRANSF IB 699474030		400,00		#N/A
1765	9-Nov-14	9-Nov-14	transf	TRF Cidalia Noemia Fe AM40171		230,00		181
1766	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Henrique Ferreira AM40288		550,00		239
1767	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Erika Daniela Mar AM10056		200,00		190 cc
1768	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Ivo Daniel Lopes		200,00		#N/A
1769	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Vitor Hugo Cavada AM10028		650,00		133
1770	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Eng Nuno Miguel AM10009		500,00		8 cc
1771	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Sofia Miguel Ferr AM40285		425,00		238 Co
1772	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Sandra Cristina C AM10054		600,00		9
1773	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Carlos Eduardo Ag AM10067		300,00		200
1774	10-Nov-14	9-Nov-14	transf	COB PAG SERV		1.900,00		#
1775	10-Nov-14	9-Nov-14	transf	TRANSF IB 699474030		300,00		#N/A
1776	10-Nov-14	8-Nov-14	transf	TRANSF IB 699474030		400,00		#N/A
1777	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Maria Margarida L AM10073		320,00		180
1778	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Ludovico Miguel V AM10084		600,00		58
1779	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF Vera Sandra Olive AM70049		800,00		259 Co
1780	10-Nov-14	10-Nov-14	transf	TRF CXDAPP		300,00		#N/A

Fonte. Extrato Bancário em Excel do fundo Arrendamento Mais

À direita, com auxílio de fórmulas de “VLookUP”, aquando da inserção de uma referência de AMXXXXX ou IDXXXXX, retoma automaticamente o número de inquilino associado ao CA, número esse que servirá para a liquidação contabilística da renda. A cinzento encontram-se todas as transferências que aguardam identificação, à exeção das “COB PAG SERV” que são referentes aos pagamentos via Entidade Referência.

#### ***4.6.1. Teste ao processo.***

A fim de poder sugestionar sistemas de melhoria, optou-se por testar a forma de procedimento de trabalho. Assim, foram detectadas seguintes limitações:

1. Os ficheiros em .JPEG (formato mais usado) são de difícil impressão. Os mesmos requerem a sua extração para o Ambiente de Trabalho e seleção da melhor opção de impressão. É necessário efectuar este procedimento ficheiro a ficheiro, tornando-se numa perda de tempo elevada;
2. Alguns ficheiros em formato .pdf vêm sem comprovativo, o que requer o pedido de reenvio ao Departamento de Inquilinos;
3. Determinados comprovativos do Banco Montepio não permitem a impressão em .pdf pelo que têm de ser transformados em formato *Word*;
4. Por vezes, ao serem impressas, as transferências mostram ilegibilidade na data, referência esta que é fulcral para a identificação no extrato bancário, requerendo a procura do ficheiro na pasta comprimida para que a data seja escrita manualmente. O mesmo se passa com o valor da transferência;
5. Existem documentos identificados erradamente por parte do Departamento de Inquilinos: no comprovativo apresentam uma referência, no nome do ficheiro vêm com uma referência de CA diferente. A título de exemplo: Documento AM10032 com uma renda de 500,00€ é referente ao AM50046 com renda de 450,00€. Não mostram qualquer semelhança.

Após o teste a 93 ficheiros:

- 2 Erros de identificação foram detectados;
- 4 Ficheiros encontravam-se sem comprovativo;
- 53 Comprovativos careciam de identificação manual.

Conclusões retiradas:

1. Gasto elevado de papel;
2. Demasiado tempo dispendido a imprimir os comprovativos;
3. Demasiado tempo dispendido a identificar manualmente os comprovativos;
4. Apenas uma pessoa afecta ao processo de identificação de rendas.

#### 4.7. O processo via *Glintt*.

Após visita às instalações da *Glintt* com o intuito de verificar todo o processo de identificação e controlo de pagamento de rendas, não é possível ignorar a cooperação, colaboração e organização existente no seio da empresa.

O trabalho é coordenado e diligenciado por vários colaboradores, cada um com a sua tarefa, evitando a sobrecarga dos processos e possibilitando a substituição de todos em caso de ausência ou impedimento de realização do trabalho.

O extrato bancário que chega diariamente à colaboradora da Norfin – SGFII, S.A. é enviado uma a duas vezes por semana para a *Glintt*. Existe maior necessidade de envio nas primeiras duas semanas do mês dado o maior fluxo de transferência/pagamentos nos primeiros 15 (quinze) dias mensais. Este fluxo é homólogo com o envio de comprovativos, significando que existe um maior recebimento de comprovativos nos primeiros 15 dias de cada mês.

O envio dos comprovativos é efectuado para o endereço eletrónico dos inquilinos cujo acesso é dado a 5 pessoas. A filtragem dos mesmos é feita por um colaborador que, aquando da recepção dos mesmos, identifica imediatamente a referência do CA, o mês a que a renda reporta (a renda é antecipada pelo que em Janeiro o inquilino liquida a renda de Fevereiro), a data valor da transferência e, no caso do Arrendamento Mais, o valor do montante transferido. Após este processo, os comprovativos são colocados numa pasta destinada exclusivamente ao seu armazenamento. Este processo é feito por duas pessoas distintas: uma relacionada com o fundo Solução Arrendamento, outra com o fundo Arrendamento Mais.

Um segundo colaborador manipula o extrato bancário, filtrando-o para facilitação do sistema. Mais uma vez, observa-se a divisão de trabalho consoante os fundos: existe um colaborador para o Solução Arrendamento e outro para o Arrendamento Mais.

O processo de identificação passa, então, por revistar um a um os comprovativos já nomeados, confirmando a data valor da transferência. Após este procedimento, o extrato bancário é filtrado pela data de transferência, procurando uma transferência que coincida com o Banco constante no comprovativo e com o valor transferido. Este “casamento” de bancos é efectuado tendo em consideração que, i.e. descrições no extrato do tipo “TRF

CXDOL” são referentes a transferências da Caixa Geral de Depósitos – Caixa Directa Online. Este processo minucioso serve para que, caso haja uma falha na identificação, não haja o “efeito dominó” de identificações erradas. A possibilidade de falha é reduzida ao máximo, tanto mais quanto mais exacta for a identificação de rendas. I.e.: caso hajam duas transferências no mesmo montante, mas de bancos diferentes, será de extrema importância a identificação das rendas de forma não arbitrária.

É do conhecimento da Glinnt que:

- As transferências de valores de CGD para CGD são efectuadas no mesmo dia;
- Entre bancos diferentes, a transferência é realizada no mesmo dia se o pedido for executado até às 15h15, caso contrário é realizada 1 (um) dia depois
- As transferências efectuadas pelo BAPOP são mais morosas e podem ir até 3 dias se o pedido foi feito após as 15:00.

Desta forma, quando se verifica a receção de um comprovativo que não coincide com um valor do extrato, após as 3 normas acima serem excluídas, uma terceira pessoa entra em contacto com o inquilino a fim da situação ser esclarecida.

O envio do extrato já identificado para comparação com o homólogo na Norfin – SGFII, SA é feito entre 2 a 3 vezes por mês e tal é efectuado após o processo supra.

Após análise dos procedimentos da *Glinnt*, nada pude questionar. Todo o processo é feito da forma mais eficiente possível. O esforço que a empresa tem feito para a identificação das rendas outrora por identificar aquando do Contrato destes com a Nofirn – SGFII, SA permitiu que de Agosto de 2012 a Abril de 2014 o montante de rendas por identificar passasse de 932 339,95€ para 218 745,07€.

Em Maio de 2014, a *Glinnt* conseguiu comprovativos de forma a reconciliar 113 valores pendentes, aumentando esse valor para 193 em Junho, 266 em Julho, 280 reconciliações em Agosto e em Setembro mais 223 identificações.



## **Capítulo V – Possíveis Processos de Melhoria**

---

### **5.1. Barreiras e dificuldades.**

Durante o processo de recolha de informação, foram visíveis falhas de comunicação e criação de barreiras no que toca à exposição dos procedimentos, por parte da Norfin – SGFII, SA.

Face às dificuldades visíveis, a atitude tomada foi a de recolha de quantidade mínima suficiente de informação para o avançar do projecto, reconciliando com os dados já conhecidos.

De salientar que em fase alguma do projecto me foi impeditivo, por parte da administração, qualquer acesso a informação, ocorrendo apenas estes entraves por parte de colaboradores (colegas) da empresa.

### **5.2. Propostas apresentadas.**

Na tentativa de melhorar e tornar mais eficiente e eficaz o controlo do pagamento das rendas, foram propostos processos de controlo em baixo identificados e discriminados cuja implementação não deverá passar, obrigatoriamente, pela escolha de apenas uma proposta. Dado existirem duas questões prementes:

- Eliminação das transferências bancárias;
- Facilitar os processos de identificação das transferências existentes desde 2012;

Foram, então, efectuadas propostas de modificação/inação.

#### **5.2.1. Proposta 1.**

A melhor opção na opinião de ambas as empresas seria conseguir que 100% dos inquilinos submetesse a liquidação da renda mensal via DD. Este é, actualmente, o sistema preferencial que se visa implementar. Tal procedimento será tanto mais exequível quanto incógnito o NIB das contas dos fundos permanecer. Contudo, apesar do esforço para que tal aconteça, as diligências não são suficientes para que os mediadores, por exemplo, sejam impedidos de fornecer o Número de Identificação Bancária. Neste sentido, as propostas feitas vão de encontro a esta base.

### ***5.2.2. Proposta 2.***

Envio de uma circularização aos inquilinos para a morada constante nos Contratos de Arrendamento, solicitando que os pagamentos não sejam realizados através do processo de transferência bancária. Esta proposta visa colmatar a lacuna da base de dados incompleta, sem contactos telefónicos ou electrónicos dos inquilinos.

### ***5.2.3. Proposta 3.***

A terceira hipótese passa por facultar todos os meses uma Entidade Referência em prol da eliminação da transferência bancária. Este pode tornar-se um processo mais moroso dada a necessidade de activação da Entidade Referência. No entanto, dada a falta de necessidade de criação da Entidade Referência – uma vez que esta é sempre igual –, poderá ser um processo a ser aplicado mais frequentemente.

### ***5.2.4. Proposta 4.***

O estudo de aplicação de penalizações aos inquilinos que liquidem as rendas por meio de transferência bancária, eliminando assim os valores pendentes por identificar todos os meses. Desta forma, é possível a concentração nos valores suspensos que remontam desde o ano de 2012.

### ***5.2.5. Proposta 5.***

No que toca à eficiência da identificação pela colaboradora da Norfin – SGFII, S.A., sugere-se a eliminação de impressão dos comprovativos de pagamento, passando os mesmos a serem verificados no computador.

Objecto-me, também, à situação de apenas uma pessoa se encontrar afecta à identificação das rendas. Tal método poderá ser problemático aquando de férias, doenças ou qualquer impossibilidade de assiduidade por parte da colaboradora em questão.

Sendo notória a existência de repetição de trabalho ao invés de um controlo do mesmo, é minha sugestão a eliminação do processo de identificação na Norfin – SGFII, SA, o que eliminaria as sugestões propostas nos dois parágrafos supra.

#### **5.2.6. Proposta 6.**

Efectuar um requerimento ao Banco CGD para proceder à facultação do extrato bancário com os NIB's dos remetentes, possibilitando a criação de uma nova Base de Dados que permita a facilitação de identificação.

### **5.3. Conclusões.**

As propostas feitas, para além de diferentes, permitem análises e decisões sobre formas, também diferentes, de tratar todo o processo estudado.

É, a meu ver, uma boa opção a adoção de estratégias que se mostram facilitadoras de implementação a curto prazo. Assim, os processos mais viáveis e de fácil execução passam pelas propostas 4, 5 e 6, onde são, por exemplo, eliminadas as impressões dos comprovativos em papel, a atribuição do processo a apenas um indivíduo ou a alteração descritiva dos movimentos bancários. Após contacto com a Entidade Bancária CGD, a mesma informou que a apresentação descritiva do NIB originário é passível de ser realizada sem quaisquer custos para a Entidade Cliente, sendo apenas necessário o pedido no *ebanking*, no site da Caixa Directa. Após ter entrado em contacto com um segundo colaborador no âmbito deste ajudar no processo *ebanking*, o mesmo descorroborou a primeira informação, eliminando a hipótese de descritivo da conta origem das transferências recebidas.

A proposta 4, sendo uma proposta passível de execução, mostrou-se como uma proposta carente de enquadramento legal podendo mostrar-se um entrave para a sua execução. Contudo a partir de Maio de 2015 que encontra-se implementada e vigente nas minutas dos Contratos de Arrendamento o estabelecimento de uma penalização de 50,00€ por incumprimento do método de pagamento.

O processo mais exequível a médio prazo seria a Proposta 3. Este cenário não é o preferível uma vez que não garante o pagamento do montante em dívida mensal e dada a transmissão da informação ser efectuada via correio eletrónico, sistema do qual nem todos os inquilinos são dotados. A mais valia dos pagamentos por Entidade Referência está no fato de ser um processo já em curso, cuja identificação (número) dos inquilinos consta na

Referência utilizada, gerando dados fáceis para o Departamento de Operações e Contabilidade.

A longo prazo, a Proposta 1 – pagamentos via Débito Directo - é a melhor para os fundos Solução Arrendamento e Arrendamento Mais sendo, contudo, um processo quase impossível. A grave crise financeira que as famílias atravessam não garante, em grande parte dos Contratos de Arrendamento, que o valor necessário esteja disponível para ser retirado. A acrescer a este problema, dá-se a possibilidade de o titular da conta requerer o valor retirado da conta até um prazo de 8 (oito) semanas. (Portal do Cliente Bancário, 2009)

## Capítulo VI – Conclusões

---

### 6.1. Resultados esperados.

O Estudo de Caso em questão requer uma avaliação pormenorizada por parte da empresa, bem como uma intervenção de outros sectores de elevada relevância e burocracia como o sector da banca.

Espera-se que, com a realização deste Estágio Curricular, a empresa Norfin – SGFII, S.A. se tenha apercebido de pequenas falhas que atrasam e prejudicam o processo das rendas em dívida dos inquilinos e que as propostas feitas se mostrem oportunas.

No âmbito da avaliação de todos os processos, ambiciono que os valores por reconciliar decresçam em 90% até ao fim do corrente ano, tendo noção de que grande parte do trabalho competirá à empresa de *outsourcing* contratada para os efeitos: a *Glintt*.

### 6.2. Avaliação global do estágio.

#### 6.2.1. Implementações efectuadas.

Até à corrente data foi possível a realização de pequenas alterações em toda a cadeia deste processo, sendo importante referenciar:

1. Contacto dos inquilinos para reconciliar valores pendentes e alterar o método de pagamento da renda;
2. Introdução de uma Cláusula no CA referenciando uma penalização de 50,00€ para métodos de pagamento de rendas que não os acordados;
3. Eliminação de impressão dos comprovativos de pagamento;
4. Eliminação do processo de identificação alocado à colaboradora da Norfin, recaindo o mesmo ao Departamento de *Outsourcing* salvo excepções.

#### 6.2.2. Aprendizado.

A realização deste Estágio Curricular bem como do presente relatório teve como objectivos o contacto com o mercado de trabalho, a possibilidade de gestão, manipulação e alteração de processos que, de outra forma, não seriam permitidos e a possibilidade de

ganhar experiência laboral. Aliado a estes objectivos está, evidentemente, a fase final do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação da Universidade Europeia.

Apesar de já inserida no seio da empresa, integrar numa equipa de trabalho com o intuito de melhorar/actualizar sistemas, normas e procedimentos criando valor para a organização mostrou ser uma experiência enriquecedora dada a envolvimento de várias componentes como o diálogo, coordenação, convivência inter-pessoal ou crescimento individual e profissional.

Encontrar dificuldades, limitações e barreiras e conseguir contorná-las, eliminá-las e ultrapassá-las estimulou o crescimento individual e o desenvolvimento pessoal, emocional e até grupal. Não obstante destes inconvenientes surgidos, apraz-me todo o aprendizado de que pôde ser retirado dos mesmos.

Durante as 240 horas de estágio foi perceptível a necessidade de inclusão de conhecimentos académicos antes menosprezados, servindo para consciencializar que o trabalho em que nos envolvemos diariamente pode ser sempre melhorado com ajuda de componentes teóricas e práticas. Infelizmente, nem sempre é de fácil aplicação o que está escrito em livros académicos.

A finalidade do Estágio visava o melhoramento do Processo de Pagamento e Controlo de Rendas e variadas propostas exequíveis foram colocadas à disposição. Espero que, nesse sentido, este Estágio tenha permitido um acréscimo de valor à Norfin – SGFII, SA, sendo que à minha pessoa, enquanto estagiária e empregadora, foi possível a aplicação de conhecimentos teóricos à actividade, otimização de processos já automatizados e utilização do tema *core* do Mestrado: **empreender**. Este mostrou ser um ponto fulcral no estágio já que vejo o empreendimento como uma constante procura de melhorias e alterações/mudanças procedimentais.

Empreendi no sentido de inquietude, na busca de melhor, de implementar, de adaptar as pessoas e a própria cultura empresarial. Nota-se, porém, que esta cultura encarada com determinadas mudanças se mostra resistente e apresenta determinadas barreiras que nem sempre são fáceis de ultrapassar e, às vezes, impossíveis de o fazer. Existiu, no entanto, em mim um apelo constante ao não-conformismo e é isso que, acima de tudo, é o empreender e a gestão da inovação. Neste sentido, a única maneira de aplicar o empreendedorismo ao meu trabalho foi não me mantendo estática, não me deixar alhear do que me rodeia. Foi procurar não só conhecer os processos, descrevê-los e, então, ser

criativa o suficiente para implementar novas maneiras de realizar os processos tendo em conta aquilo que é sabido: tornar mais eficiente porque eficaz já é.

No que concerne à **Inovação**, esta é o trazer de algo novo e este algo é o que mais resistência cria.

Existe um *status quo* quase que glacial nas organizações que, quando deparadas com uma ideia nova, nos apresentam muitas barreiras. Estas barreiras são apresentadas principalmente pelas pessoas inseridas na empresa há mais tempo, existindo uma aversão a alterações que implicam sair da “zona de conforto”. Inovar traz-nos esse problema: sair de um estado que é conhecido por uma fase/processo que ainda não se conhece nem se domina e isso gera, normalmente, entraves. Foram esses entraves que foram sentidos, nos domínios inter-relacionais, de onde resultou uma importante mais-valia: a capacidade de contornar os problemas, de contornar essas limitações e de, acima de tudo, saber lidar com elas.

## Referências

---

### 1. Referências bibliográficas.

- AICEP (2015). Guia de Investimento Imobiliário em Portugal. *Mercado Imobiliário*, 4-36.
- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th Ed.). Washington, DC: APA.
- Associação Portuguesa de Bancos (2001). Sistema Financeiro. *APB*. Acedido a Agosto 20, 2014, em [http://www.apb.pt/sistema\\_financeiro/instituicoes\\_financeiras](http://www.apb.pt/sistema_financeiro/instituicoes_financeiras)
- Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios (2010). *Fundos de Investimento Imobiliário*. Acedido dezembro 23, 2014, em <http://www.apfipp.pt/> ,
- Banco de Portugal (2014). *Boletim Económico Outubro 2014*. Lisboa: Departamento de Estudos Económicos
- Decreto-Lei 394-B/84 de 26 de dezembro N.º 29 do Artigo 9.º. *Código do IVA*. Autoridade Tributária e Aduaneira. Lisboa
- Decreto-Lei N.º 60/2002 de 20 de março. *Regime Jurídico dos Fundos de Investimento Imobiliário*. Ministério das Finanças. Lisboa
- Decreto-Lei N.º 64-A/2008 de 31 de dezembro N.º 6 do Artigo 8.º. *Regime Especial Aplicável aos FIIAH e às SIIAH*. Orçamento de Estado para 2014. Lisboa
- Decreto-Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro N.ºs 1 e 2 do Artigo 71.º. *Código do Estatuto dos Benefícios Fiscais*. Autoridade Tributária e Aduaneira. Lisboa
- Decreto-Lei N.º 67/2006 de 27 de Fevereiro. *Novo Regime do Arrendamento Urbano (NRAU)*. Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia.
- Decreto-Lei n.º 7/2015 de 13 de janeiro. *Código do Imposto de Selo*. Autoridade Tributária e Aduaneira. Lisboa
- Forra, L. (2015). Mercado de compra e venda de imóveis ganhou terreno ao arrendamento em 2014. *Observador*. Acedido março 20, 2015 em <http://observador.pt/2015/01/14/mercado-de-compra-e-venda-de-imoveis-ganhou-terreno-ao-arrendamento-em-2014/>
- Glintt (2013). *Glintt*. Acedido março 20, 2015 em <http://www.glintt.com/>
- Guimarães, R. 2015. 2015 será ano chave para mercado de arrendamento. *IMONews Portugal*. Acedido maio 5, 2015 em <http://imobnewsportugal.blogspot.pt/2015/04/2015-sera-ano-chave-para-mercado-de.html> (2015 será ano chave para mercado de arrendamento – bibliografia)
- IAPMEI (2005) Sociedade Anónima. Acedido a Agosto 20, 2014, em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=476>



- IGNIOS (2015). Relatório de Negócios. Acedido maio 5, 2015, em <https://www.ignios.pt>
- JLL (2014). Mercado Imobiliário em Portugal. *Relatório Anual*. Acedido março 20, 2015 em [http://www.acai.pt/media/estudosDocs/JLL/JLL\\_RelatorioAnual\\_PT.pdf](http://www.acai.pt/media/estudosDocs/JLL/JLL_RelatorioAnual_PT.pdf)
- JLL (2015). Mercado Imobiliário em Portugal. *Relatório Anual*. Acedido março 20, 2015 em [http://www.jll.pt/portugal/pt-pt/Research/JLL\\_RelatorioAnual2014\\_PT\\_web.pdf?Ebb80b40-289d-45a2-83a4-118dbd496463](http://www.jll.pt/portugal/pt-pt/Research/JLL_RelatorioAnual2014_PT_web.pdf?Ebb80b40-289d-45a2-83a4-118dbd496463)
- Leitão, L. (2015). 2015 será ano chave para mercado de arrendamento. *IMONews Portugal*. Acedido maio 5, 2015 em <http://imobnewsportugal.blogspot.pt/2015/04/2015-sera-ano-chave-para-mercado-de.html>
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa: RH.
- Lusa (2014). Banco de Portugal espera que economia cresça 1,2%. *DNECONOMIA*. Acedido a agosto 20, 2014, em [http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content\\_id=3779400&page=-1](http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3779400&page=-1)
- Norfin (2011). *Norfin* Acedido dezembro 23, 2014, em <http://www.norfin.pt/pt/>
- Pires, A. R. (2004). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo
- PLMJ (2015). Principais Tendências Previstas no Sector Imobiliário. *Newsletter*. Acedido março 20, 2015 em <http://plmj.com/xms/files/newsletters/2015/Fevereiro/Principais-Tendencias-Previstas-no-Sector-Imobiliario-2015.pdf>
- Portal do Cliente Bancário (2009). Instrumentos de Pagamento. *Banco de Portugal*. Acedido a Agosto 20, 2014, em <http://clientebancario.bportugal.pt/pt-PT/instrumentosdepagamento/DebitosDirectos/Paginas/Controlarcobran%C3%A7as.aspx>
- Portal do Cliente Bancário (2009). Sociedades Financeiras. *Banco de Portugal*. Acedido a agosto 20, 2014, em <http://clientebancario.bportugal.pt/pt-PT/Instituicoes/Sociedadesfinanceiras/Paginas/default.aspx>
- Programa de Emergência Social (2012). *Mercado Social de Arrendamento*. Acedido agosto 20, 2014, em <http://www.mercadosocialarrendamento.msss.pt/>
- Regulamento Académico Artigo 25.º IV Disposições específicas para mestrados – REG-001/V00. *Regulamento Académico*. Universidade Europeia. Lisboa
- Reis, P. (2015a). Prefácio. *Guia de Investimento Imobiliário em Portugal*. Lisboa
- Reis, V. (2015b). 2015 será ano chave para mercado de arrendamento. *IMONews Portugal*. Acedido maio 5, 2015 em <http://imobnewsportugal.blogspot.pt/2015/04/2015-sera-ano-chave-para-mercado-de.html>
- Sanches, J. (2015, maio). *Sessão de apresentação da Missão e Valores da Norfin*. Paper apresentado na sessão, Lisboa.
- Santos, Maurício A., *Qualidade Total e Gestão de Processos convergência e Alinhamento*, março 2008

Soares, R. (2015). Taxas do Crédito à Habitação aproximam-se do zero. *Publico*. Acedido maio 5, 2015 em <http://www.publico.pt/economia/noticia/taxas-do-credito-a-habitacao-aproximamse-do-zero-1684627?page=2#/follow>

## **Anexos**

---

## Anexo 1 – Contrato de arrendamento.

### CONTRATO DE ARRENDAMENTO PARA HABITAÇÃO PERMANENTE COM PRAZO CERTO E COM OPÇÃO DE COMPRA

#### ENTRE:

**Primeiro Outorgante:** FUNDO DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO FECHADO PARA ARRENDAMENTO HABITACIONAL SOLUÇÃO ARRENDAMENTO, NIF 720012848 , neste acto representado pela sua sociedade gestora NORFIN - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliários, S.A., com sede em Lisboa, na Avenida da República nº 35, 4º andar, 1050-186 Lisboa, número único de matrícula e pessoa colectiva 500963312, matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa, com o capital social de € 500.000, representada pelos signatários abaixo identificados, adiante designado por **Fundo** ou **Senhorio**,

**Segundo Outorgante:** \_\_\_\_\_, natural de \_\_\_\_\_, NIF \_\_\_\_\_, portador do Cartão de Cidadão nº \_\_\_\_\_, válido até \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, casado, actualmente com domicílio na \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_-\_\_\_\_\_, adiante designado por **Arrendatário**.

**Terceiro Outorgante:** \_\_\_\_\_, natural de \_\_\_\_\_, NIF \_\_\_\_\_, portador do Cartão de Cidadão nº \_\_\_\_\_, válido até \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, casado, residente na \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_-\_\_\_\_\_, adiante designado por **Fiador**,

#### Considerando que:

O Fundo é dono e legítimo proprietário da fracção autónoma designada pela letra "F", correspondente ao Segundo Andar Direito (2º Dto), com entrada pelo nº Um (1) da Rua \_\_\_\_\_, do prédio urbano em regime de propriedade horizontal, sito em Almeirim, 2080-069, freguesia de Almeirim e concelho de Santarém, descrito na Conservatória do Registo Predial de Almeirim, sob o nº.1989, inscrito na respectiva matriz sob o artigo 8350

- O Segundo Outorgante pretende celebrar com a Sociedade Gestora do Fundo um contrato de arrendamento para habitação permanente que tem por objecto a fracção autónoma do prédio urbano descrita no Considerando anterior;
- O Segundo Outorgante **não** procedeu à alienação ao Fundo do imóvel objecto do presente contrato, pelo que não são aplicáveis ao presente contrato as disposições específicas previstas no artº. 5º. do Regime Especial aplicável aos Fundos de Investimento Imobiliário para Arrendamento Habitacional (FIIAH), constante dos artigos 102º. e seguintes da Lei nº. 64-A/2008, de 31 de Dezembro, bem como da Portaria nº. 1553-A/2008, de 31 de Dezembro.

É celebrado de boa-fé o presente **contrato de arrendamento para habitação permanente com prazo certo e opção de compra**, que se rege pelo disposto nos artigos 1095º. e seguintes do Código Civil, com a redacção que lhe foi dada pela Lei nº. 6/2006, de 27 de Fevereiro (NRAU), pelo previsto nos Considerandos anteriores e nas cláusulas seguintes, que todos aceitam e reciprocamente se obrigam a cumprir:

#### CLÁUSULA PRIMEIRA

##### (Objecto)

Pelo presente contrato, o Primeiro Outorgante dá de arrendamento ao Segundo Outorgante a fracção autónoma designada pela letra "F", correspondente ao Segundo Andar Direito (2º Dto), com entrada pelo nº Um (1) da \_\_\_\_\_, do prédio urbano em regime de propriedade horizontal, sito em Almeirim, 2080-069, freguesia de Almeirim e concelho de Santarém, descrito na Conservatória do Registo Predial de Almeirim, sob o nº.1989,

inscrito na respectiva matriz sob o artigo 8350, Autorização de Loteamento inscrita pela Apresentação vinte e três de treze de Fevereiro de dois mil e dois.

#### CLÁUSULA SEGUNDA

##### (Vigência e Renovação)

UM – O arrendamento é celebrado por prazo certo, ao abrigo do disposto nos artigos 1095º e seguintes do Código Civil com a redacção que lhe foi dada pela Lei nº. 6/2006, de 27 de Fevereiro (NRAU) e terá a duração de 5 (cinco) anos, com início em 1 de Janeiro de 2013 e termo em 31 de Dezembro de 2018 e renovar-se-á por iguais e sucessivos prazos de 1 (um) ano, salvo se for denunciado, por qualquer das partes.

DOIS – O locado destina-se, exclusivamente, a habitação permanente do **Arrendatário**.

TRÊS – O **Arrendatário** não poderá manter quaisquer hóspedes no locado, mesmo que a título não permanente, e não poderá dar ao locado qualquer outra utilização, sendo expressamente proibido o exercício de qualquer indústria doméstica no locado.

QUATRO – O **Arrendatário** não poderá, sem prévio consentimento escrito do **Senhorio**, proporcionar a terceiro o gozo, total ou parcial, do locado, por qualquer forma de cessão, gratuita ou onerosa, incluindo por subarrendamento.

#### CLÁUSULA TERCEIRA

##### (Oposição à Renovação e Denúncia)

UM – O **Senhorio** poderá opor-se à renovação automática do contrato mediante comunicação, remetida ao **Arrendatário** por carta registada com aviso de recepção, com a antecedência não inferior a 12 (doze) meses do termo do contrato, ou de qualquer uma das suas eventuais renovações.

DOIS – Decorridos 6 (seis) meses sobre a data de início de vigência do contrato, o **Arrendatário** poderá denunciá-lo, a todo o tempo, mediante comunicação ao **Senhorio** com antecedência de 120 (cento e vinte) dias sobre a data em que pretenda a cessação, a qual só produzirá os seus efeitos para o final do mês de calendário gregoriano em que se perfaça aquele período de pré-aviso.

TRÊS – A não observância dos primeiros seis meses de vigência do contrato ou da integralidade do período de pré-aviso previsto no número UM obriga o **Arrendatário** ao pagamento das rendas correspondentes ao período de pré-aviso em falta.

QUATRO – Quando o **Senhorio** proceda à denúncia do presente contrato nos termos previstos no precedente número UM ou o contrato cesse por qualquer outra causa e o **Arrendatário** não restitua o locado até ao termo do prazo contratual em vigor ou até à data em que o deveria fazer, o **Arrendatário** constitui-se na obrigação de indemnizar o **Senhorio** no valor diário correspondente a 1/10 (um décimo) do valor mensal da renda por cada dia de atraso na restituição do locado e ainda na obrigação de suportar as despesas judiciais e extrajudiciais que o **Senhorio** venha a ter, incluindo custas judiciais e honorários de Advogado ou de Solicitador de Execução.

#### CLÁUSULA QUARTA

##### (Renda)

UM – A renda inicial mensal é de € 220,00 (Duzentos e vinte euros).

DOIS – Neste acto, o **Arrendatário** liquida ao **Senhorio**, por transferência bancária para a conta com o seguinte NIB 0035 0127 00699525 \_\_ \_\_, o valor de € 440,00 (quatrocentos e quarenta euros), correspondente às rendas dos primeiros dois meses de vigência do contrato, Janeiro e Fevereiro de 2013, de que o **Senhorio** dá integral quitação sujeita a boa cobrança, vencendo-se as rendas seguintes no primeiro dia útil do mês anterior a que respeita.

TRÊS – A renda poderá ser actualizada pelo **Senhorio** no final de cada período de doze meses, de acordo com os coeficientes de actualização das rendas habitacionais previsto na lei.

QUATRO – O **Senhorio** comunicará ao **Arrendatário** a actualização da renda com a antecedência mínima de 30 (trinta) dias sobre a data em que a nova renda é devida.

CINCO – A renda será paga pelo **Arrendatário** mediante débito directo na sua conta bancária. O pagamento só se considera efectuado na data em que a respectiva importância puder ser livremente mobilizada pelo **Senhorio**.

SEIS –O **Arrendatário** entrega nesta data ao **Senhorio** a autorização de débito directo na sua conta que constitui o **Anexo 1** ao presente contrato, devidamente preenchida e assinada conforme ficha bancária, autorizando por esta via o **Senhorio** a debitar todas as quantias que sejam devidas por motivo decorrente do contrato de arrendamento, incluindo rendas e respectivas actualizações, mais se obrigando e responsabilizando a manter em todos os momentos devidamente válida a referida autorização e a sua conta bancária provisionada de forma a permitir a solvência dos débitos.

SETE - Os recibos da renda serão enviados pelo **Senhorio** para o **Arrendatário**, após efectivo pagamento, servindo em qualquer caso de quitação a demonstração de pagamento na conta do **Senhorio** ou de débito em conta do **Arrendatário** dos valores devidos.

## CLÁUSULA QUINTA

### (Obras)

UM – O **Arrendatário** reconhece que o locado e suas dependências, se encontram em perfeito estado de conservação e em condições de funcionalidade para o fim a que se destina, conforme consta do **Anexo 2**, e conforme verificado na vistoria presencial por si efectuada, devendo, com a cessação do presente contrato, entregar o locado no estado em que o recebeu, limpo e em bom estado de conservação, obrigando-se o **Arrendatário** a reparar todas as deteriorações, incluindo as deteriorações lícitas realizadas para assegurar o seu conforto ou comodidade e com excepção das que resultem de um uso normal e prudente, indemnizando o **Senhorio** de todos os danos que porventura haja causado e que não tenham sido reparados.

DOIS – Em complemento do disposto no número anterior e uma vez verificada a cessação do presente contrato, por qualquer uma das formas possíveis, deverá ser lavrado Auto no acto da entrega do locado ao **Senhorio**, que registará todas as deteriorações verificadas no locado, ficando desde já responsabilizado o **Arrendatário** por indemnizar o **Senhorio** pelo custo de reparação das deteriorações verificadas determinado de acordo com regras de mercado, no prazo máximo de 15 (quinze) dias a contar da data da entrega da fracção autónoma objecto deste contrato.

TRÊS - Constitui obrigação e encargo do **Arrendatário** a realização das obras de conservação ordinária do locado, requeridas pelas leis vigentes ou pelo fim do contrato, incluindo, nomeadamente, as reparações, limpezas, substituições de materiais e manutenção das instalações de água, luz, gás, esgotos e comunicações e a perfeita manutenção das paredes, tectos, pavimentos, portas, fechaduras, vidros e encanamentos, não podendo o **Arrendatário** realizar quaisquer outras obras no locado sem prévia autorização, por escrito, do **Senhorio**.

QUATRO – O **Arrendatário** não terá direito a levantar as obras ou benfeitorias realizadas no locado, ainda que autorizadas pelo **Senhorio**, renunciando a vir a exigir qualquer indemnização, mesmo que com fundamento nas regras do enriquecimento sem causa, ou a alegar ou exercer o direito de retenção ou de remoção por quaisquer benfeitorias ou obras, incluindo as lícitamente feitas, salvo as que puderem ser levantadas sem dano para o locado.

CINCO – O **Senhorio** poderá, durante a vigência do contrato, realizar quaisquer obras em benefício do locado, ainda que se trate de mera conservação ou reparação, sem necessidade de autorização do **Arrendatário** para proceder à vistoria ou ao acesso ao locado, podendo o **Senhorio** indicar, para o efeito, quaisquer pessoas ou entidades.

## CLÁUSULA SEXTA

### (Outras obrigações do Arrendatário)

O **Arrendatário** obriga-se a:

- a) Celebrar em seu nome contratos para o fornecimento de água, electricidade, gás, telefone ou outros meios de comunicação e a liquidar pontualmente os respectivos alugueres e consumos;
- b) Pagar às empresas fornecedoras, ou, sendo o caso, ao **Senhorio**, todas as despesas decorrentes do fornecimento de bens e serviços relativos ao locado;
- c) Pagar as coimas, multas ou outras penalidades aplicadas ao **Senhorio** por virtude de actos ou omissões imputáveis ao **Arrendatário**;
- d) Cumprir com as exigências legais, administrativas, fiscais, camarárias ou outras que sejam conexas com a utilização do locado ou com o seu arrendamento, bem como pagar as taxas, multas, coimas ou outras

cominações legais, relacionados com a utilização do locado e ainda os eventuais danos ou prejuízos causados a terceiros;

- e) Facultar ao **Senhorio** ou a quem este indicar, em qualquer altura e durante as horas de expediente, o acesso ao locado;
- f) Cumprir com as obrigações e deveres constantes do Regulamento de Condomínio, se existente;
- g) Assegurar a boa conservação e manutenção do locado e respectivos equipamentos e instalações nos termos previstos no número três da cláusula quinta.

#### CLÁUSULA SÉTIMA

##### (Resolução)

UM – Qualquer das partes pode resolver o presente contrato, nos termos gerais de direito, com base em incumprimento da outra parte que, pela sua gravidade ou consequências, tornem inexigível a manutenção do arrendamento.

DOIS – As partes consideram que o incumprimento do **Arrendatário** nos termos a seguir discriminados, atenta a gravidade e consequências que terão, o que ambas as partes desde já reconhecem, tornam inexigível ao **Senhorio** a manutenção do arrendamento e consubstanciam fundamento directo para a resolução do contrato:

- a) Não pagamento, pontual e integral, do valor da renda, qualquer que seja o montante e o número de meses de renda, total ou parcial, em dívida;
- b) Dar hospedagem, qualquer que seja o número de pessoas ou o período em que se mantenham no locado;
- c) A prática de actos no locado que aí causem deteriorações;
- d) A instalação no locado de equipamentos que não sejam usuais para o fim a que o locado se destina e que possam prejudicar ou pôr em risco a segurança, salubridade e bem-estar do locado, das partes comuns, do prédio e/ou dos demais habitantes ou utilizadores do prédio;
- e) Colocar nas janelas ou varandas objectos que não estejam devidamente resguardados de queda;
- f) A manutenção de animais no locado, nas partes comuns do prédio ou em zonas exteriores;
- g) A armazenagem ou utilização no locado de explosivos ou produtos facilmente inflamáveis;
- h) A propagação pelo prédio de cheiros desagradáveis ou fumos;
- i) O atraso na realização de obras de reparação pelas quais seja responsável ou a realização de quaisquer obras de carácter extraordinário, incluindo as que alterem as divisões internas do locado;
- j) Se autorizada a sublocação, cobrar do sublocatário valor de renda superior à prevista no presente contrato;
- k) Não facultar ao **Senhorio** ou a quem por este tiver sido indicado, o exame do locado, quando lhe tenha sido solicitado;
- l) Impedir o **Senhorio** de realizar as reparações urgentes, ou, por qualquer forma, atrasar a realização das mesmas;
- m) O desrespeito pelas posturas e regulamentos municipais ou outras normas aplicáveis referentes a ruídos ou barulhos incomodativos;
- n) A alteração da tranquilidade do prédio com vozes, sons, ruídos, vibrações, calor, fumos ou outros factores que perturbem os demais habitantes ou utilizadores do prédio;
- o) Despejar, a partir do locado, incluindo das portas, janelas ou varandas, qualquer tipo de objectos ou de resíduos para a via pública, para as partes comuns do prédio, para outro prédio ou para qualquer outra parte privativa do prédio e manter resíduos ou recipientes com resíduos fora dos locais destinados para o efeito;
- p) A colocação de qualquer tipo de antenas exteriores ou a colocação de anúncios ou reclamos, luminosos ou não, que sejam visíveis do exterior do locado;
- q) A modificação, por qualquer forma, da estrutura ou aparência do locado ou da fachada do prédio, incluindo das janelas e varandas, e a colocação ou alteração de caixilharias ou marquises;
- r) A pintura de qualquer zona exterior do prédio, ou, por qualquer forma, a modificação ou alteração do seu aspecto exterior, incluindo na zona das varandas e terraços;
- s) Obstruir ou dificultar, por qualquer forma, a circulação nas partes comuns do prédio, em especial o acesso e circulação nas escadas, na garagem, ascensores, escadas de emergência e qualquer outra parte comum do prédio ou de qualquer outra zona, apartamento ou fracção autónoma, incluindo a colocação de qualquer objecto, veículos, atrelados, móveis, vasos ou floreiras que se encontre fora do locado, se aplicável;
- t) Praticar qualquer acto que impossibilite, dificulte ou onere a utilização, pelos outros condóminos, de partes privativas do prédio, de outras fracções autónomas ou das partes comuns;

- u) Não cumprir, integral e pontualmente, com as normas constantes do Regulamento de Condomínio ou com qualquer das demais obrigações aplicáveis ao **Arrendatário**, nomeadamente as previstas neste contrato, no art. 1038º e nas alíneas a) a e) do nº 2 do art. 1083º do Código Civil e na demais legislação ou posturas municipais aplicáveis.

#### CLÁUSULA OITAVA

##### (Fiança)

UM - O **Fiador** obriga-se, na qualidade de obrigado principal e solidariamente com o **Arrendatário**, renunciando ao benefício de excussão prévia, a proceder ao pagamento ao **Senhorio** de quaisquer importâncias que sejam devidas pelo **Arrendatário** a título da celebração, execução ou cessação do presente contrato, suas renovações e aditamentos, incluindo indemnizações por não cumprimento e, bem assim, declara que a fiança que acaba de prestar subsistirá ainda que haja alteração de renda fixada no arrendamento.

DOIS – A fiança vigorará pelo período inicial de duração do contrato e subsequentes renovações.

#### CLÁUSULA NONA

##### (OPÇÃO DE COMPRA)

O **Senhorio** confere ao **Arrendatário** o direito de adquirir a fracção autónoma objecto do presente contrato, nos termos e condições constantes dos **Anexos 3 e 4**, que dele fazem parte integrante.

#### CLÁUSULA DÉCIMA

##### (Comunicações e Foro)

UM – As comunicações a que haja lugar entre as partes ao abrigo do presente contrato, efectuadas por carta registada com aviso de recepção, por notificações judiciais avulsas, por citações judiciais ou por qualquer outro meio exigível por lei, deverão realizar-se para as seguintes moradas:

**- Senhorio:**

Apartado 01 \_\_\_\_ EC \_\_\_\_\_ 1064 Lisboa;

**- Arrendatário:**

A morada do locado, salvo se outra for, de modo expresso, comunicada ao **Senhorio**.

DOIS – Para efeitos de realização da citação no âmbito de acção judicial destinada ao cumprimento de obrigações emergentes do presente Contrato, as Partes convencionam as moradas indicadas no número um da presente cláusula.

TRÊS – O **SENHORIO** poderá alterar o seu endereço, mediante notificação prévia ao **ARRENDATÁRIO**, correndo por cada um dos outorgantes as obrigações de manutenção de moradas actualizadas, bem como de recepção da correspondência

QUATRO - Para resolver qualquer litígio emergente da interpretação, celebração, execução ou cessação do presente contrato de arrendamento é competente o foro da comarca de Lisboa, com renúncia expressa a qualquer outro.

#### CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA

##### (Anexos)

Fazem parte integrante deste Contrato os seguintes documentos em anexo:

- **Anexo 1** – Autorização de débito directo em conta do **Arrendatário**;
- **Anexo 2** - Estado de conservação em que o locado, as suas dependências e o prédio se encontram à data de celebração do presente contrato;
- **Anexo 3** – Opção de compra;
- **Anexo 4** – Minuta de carta de exercício do direito de opção de compra;
- **Anexo 5** – Cópia de certificado energético.

O presente contrato é celebrado em 4(quatro) vias, sendo o respectivo selo pago por meio de guia no valor de € 22,00



(Vinte e dois euros), conforme verba 2 da T.G.I.S., liquidado nesta data, nos termos da Lei e um dos exemplares entregue na competente Repartição de Finanças.

Celebrado em 1 de Janeiro de 2013.

O Primeiro Outorgante

**Senhorio**

O Segunda Outorgante

**Arrendatário**

O Terceiro Outorgante

**Fiador**

**CONTRATO DE ARRENDAMENTO PARA HABITAÇÃO PERMANENTE  
COM PRAZO CERTO E COM OPÇÃO DE COMPRA**

Locado: \_\_\_\_\_, F, 2º Dto, 2080-069 Almeirim, concelho de Santarém

**ANEXO 1**

**Autorização de débito directo na sua conta que constitui o Anexo 1 ao presente contrato, devidamente preenchida  
e assinada conforme ficha bancária**

**CONTRATO DE ARRENDAMENTO PARA HABITAÇÃO PERMANENTE  
COM PRAZO CERTO E COM OPÇÃO DE COMPRA**

Locado: \_\_\_\_\_, F, 2º Dto, 2080-069 Almeirim, concelho de Santarém

**FUNDO DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO FECHADO PARA ARRENDAMENTO HABITACIONAL SOLUÇÃO  
ARRENDAMENTO**

Avenida da República nº 35, 4º andar, 1050-186 Lisboa

**Autorização de Débito Directo**

Identificação do Credor: 

1	0	8			
---	---	---	--	--	--

Número da Autorização: 

1	0	0	0	1	0	0	4	8	4	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Eu, \_\_\_\_\_

Autorizo que por débito da minha conta abaixo indicada procedam ao pagamento das importâncias que lhes forem apresentadas pelo FUNDO DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO FECHADO PARA ARRENDAMENTO HABITACIONAL SOLUÇÃO ARRENDAMENTO.

NIB: 

0	0	3	5	0	6	4	2	0	0	0	4	7	3	4	2				
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--

1 de Janeiro de 2013

Assinatura:

---

Em cumprimento com o Aviso 10/2005 do Banco de Portugal, informa-se que é dever do devedor conferir através de procedimentos electrónicos, no multibanco ou no canal do seu banco, os elementos que compõem as Autorizações de Débito em Conta concedidas.

**CONTRATO DE ARRENDAMENTO PARA HABITAÇÃO PERMANENTE  
COM PRAZO CERTO E COM OPÇÃO DE COMPRA**

**Locado:** \_\_\_\_\_, F, 2º Dto, 2080-069 Almeirim, concelho de Santarém

**ANEXO 2**

Estado de conservação em que o locado, as suas dependências e o prédio se encontram à data de celebração do presente contrato

*(na falta deste anexo aplica-se o regime previsto no nº 2 do art. 1043º do Código Civil)*

**CONTRATO DE ARRENDAMENTO PARA HABITAÇÃO PERMANENTE  
COM PRAZO CERTO E COM OPÇÃO DE COMPRA**

**Locado:** \_\_\_\_\_, F, 2º Dto, 2080-069 Almeirim, concelho de Santarém

**ANEXO 3  
DA OPÇÃO DE COMPRA**

- 1) O **Senhorio** apresenta ao **Arrendatário**, uma proposta de venda da fracção autónoma do prédio urbano sito na Rua \_\_\_\_\_, F, 2º Dto, Almeirim, concelho de Santarém.— Fr. “F” identificada na cláusula primeira do contrato, doravante a Fracção, de que o presente anexo faz parte integrante, pelo preço e demais condições constantes dos números seguintes.
- 2) Constitui condição resolutiva da proposta referida no ponto 1 supra, o exercício, por parte dos respectivos titulares, nomeadamente da respectiva Câmara Municipal e o IGESPAR, IP, dos eventuais direitos de preferência, legais ou convencionais, que lhe assistam em caso de alienação da Fracção.
- 3) A proposta apresentada ao abrigo do n.º 1 supra, poderá ser aceite, pelo **Arrendatário**, durante o mês de Janeiro de cada ano, com termo final em 31 de Janeiro de 2019, mediante o envio, por correio registado com aviso de recepção, à sociedade gestora NORFIN, de uma comunicação de aceitação, em conformidade com o Anexo 4. A proposta considerar-se-á aceite no momento da recepção, pelo **Senhorio**, da referida comunicação de aceitação enviada no prazo e condições atrás mencionadas.
- 4) O direito de opção de compra por parte do **Arrendatário** caduca automaticamente nos seguintes casos, que podem ocorrer antes ou depois de expedida a proposta referida no número anterior:
  - 4.1 Se o **Arrendatário** incumprir a obrigação de pagamento da renda por um período superior a dois meses, seguidos ou interpolados.
  - 4.2 Em caso de resolução ou extinção por outra causa da vigência do presente contrato de arrendamento.
- 5) Sem prejuízo do disposto no número 6 infra, o valor da alienação da fracção ao **Arrendatário**, para efeitos do exercício do direito de opção de compra durante o prazo inicial do contrato (primeiros cinco anos), é o que, em cada momento resultar da actualização do valor de **€70.955,00 (setenta mil e novecentos e cinquenta e cinco euros)**, por aplicação do índice de preços ao consumidor (IPC) do Continente, sem habitação, ao longo de todo o período de vigência do contrato, até ao mês anterior à data de expedição da carta referida no número 3, deduzida de um desconto comercial correspondente à percentagem das rendas efectivamente recebidas pelo **Senhorio** (não sujeita a actualização) a seguir mencionada, devendo a carta a expedir pelo **Senhorio** mencionar o valor final de venda:
  - 5.1. Caso a opção seja exercida até ao final do segundo ano de contrato, 50% (cinquenta por cento) do valor de rendas recebidas pelo **Senhorio** até à data de expedição da carta referida no nº 3, se o **Arrendatário** nunca houver incumprido os prazos de pagamento de rendas;
  - 5.2 . Caso a opção seja exercida a partir do segundo ano de contrato e até ao final do quinto ano de contrato, 25% (cinquenta por cento) do valor de rendas recebidas pelo **Senhorio** até à data de expedição da carta referida no nº 3, se o **Arrendatário** nunca houver incumprido os prazos de pagamento de rendas;
  - 5.3. As percentagens atrás enunciadas sofrerão uma diminuição de 10 %, ficando respectivamente em 40% (quarenta por cento) do valor de rendas, no ponto 5.1 e 15% no ponto 5.2, recebidas pelo **Senhorio** até à data de expedição da carta referida no nº 3, se o **Arrendatário** houver incumprido os prazos de pagamento de rendas por uma única vez durante a vigência do contrato.
- 6) A partir do termo do prazo inicial do contrato (primeiros cinco anos) cessa o regime previsto no número anterior, devendo o preço da fracção para o efeito de opção de compra pelo **Arrendatário** ser objecto de fixação caso a caso em acordo escrito celebrado com o **Senhorio** para esse efeito.

- 7) O acto de compra e venda terá lugar em data, hora e local a indicar pelo Senhorio ao Arrendatário, por escrito que incluirá o valor de venda decorrente dos regimes previstos nos números anteriores, cumprindo ao Senhorio providenciar a respectiva marcação.
- 8) O **Arrendatário** entregará ao **Senhorio** toda a documentação que da sua parte seja necessária à outorga da referida escritura, com a antecedência mínima de 20 dias sobre a data da realização da mesma.
- 9) A fracção será vendida livre de quaisquer ónus ou encargos.
- 10) São de conta do **Arrendatário**, todas as despesas e encargos com a formalização da aquisição pelo exercício deste direito relativo à fracção objecto do presente contrato, nomeadamente, registos Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas, se a estes houver lugar, acto de compra e venda, e toda a documentação necessária à formalização da mesma, que seja da sua responsabilidade.
- 11) Em caso de não outorga do acto de compra e venda na data designada pelo **Senhorio** por motivo não imputável a este, as partes acordam expressamente que tal importará a incumprimento definitivo, culposo, automático e sem necessidade de formalidades adicionais, da promessa de compra e venda, sem que tal confira o direito ou importe o pagamento de qualquer indemnização ou compensação por qualquer das partes à outra.
- 12) A posse da fracção e avos prometidos vender será transmitida ao INQUILINO no acto da escritura pública de compra e venda o qual declara e garante que é, em qualquer caso, detentor precário em nome e por tolerância do SENHORIZIO, até essa data, caso a ocupação da fracção venha a ter lugar em data anterior

**CONTRATO DE ARRENDAMENTO PARA HABITAÇÃO PERMANENTE  
COM PRAZO CERTO E COM OPÇÃO DE COMPRA**

**Locado:** \_\_\_\_\_, F, 2º Dto, 2080-069 Almeirim, concelho de Santarém

**ANEXO 4  
MINUTA DE CARTA DE EXERCÍCIO DO DIREITO DE OPÇÃO DE COMPRA**

À

NORFIN - Soc. Gestora de Fundos de Investimento

Imobiliário, SA

[morada em vigor]

Local e data

**Assunto: Exercício do direito de opção de compra**

Contrato:

Fracção autónoma designada pela letra "F", correspondente ao 2º Dto, do prédio urbano em regime de propriedade horizontal sito na Rua \_\_\_\_\_ em Almeirim, concelho de Santarém

Exmos. Senhores,

Com referência ao contrato de arrendamento para habitação com prazo certo e opção de compra, celebrado com V.Exas. em 01/01/2013 e ao abrigo do disposto na cláusula nona e do Anexo 2 do mesmo, serve a presente comunicar a V. Exas. que pretendo exercer o direito de opção de compra relativo à fracção autónoma do prédio urbano supra referida(o) nos precisos termos e condições estipulados naquele contrato.

Com os melhores cumprimentos,

**CONTRATO DE ARRENDAMENTO PARA HABITAÇÃO PERMANENTE  
COM PRAZO CERTO E COM OPÇÃO DE COMPRA**

**Locado:** Rua \_\_\_\_\_, F, 2º Dto, 2080-069 Almeirim, concelho de Santarém

**ANEXO 5  
CERTIFICADO ENERGÉTICO**

*Na falta do “Certificado Energético” deverá constar o seguinte clausulado:*

UM– O **Arrendatário** conhece e assume que o **Senhorio** em cumprimento da legislação em vigor já apresentou junto das entidades competentes o pedido de emissão do certificado energético, documento que até à presente data ainda não foi emitido, manifestando ainda assim a vontade de formalizar o presente contrato de arrendamento.----

DOIS– No seguimento do disposto no número anterior, ambas as partes declaram, encontrando-se cientes que a não apresentação do referido certificado energético não prejudica a validade ou eficácia do presente contrato, não podendo ser invocado como fundamento da sua resolução ou de suspensão do pagamento da renda, ainda que transitória ou parcialmente, não constituindo o **Arrendatário** em qualquer direito, nomeadamente de indemnização. ----

TRÊS– O **Senhorio** compromete-se e obriga-se a apresentar ao **Arrendatário** o certificado energético no prazo de um mês após a sua emissão.----

O Primeiro Outorgante

**Senhorio**

O Segunda Outorgante

**Arrendatário**